

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SOLEDADE**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**JOSUÉ MIOTTO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**  
**UM ESTUDO NA EMPRESA MIOTTO ALIMENTOS**

SOLEDADE

2016

**JOSUÉ MIOTTO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
Um estudo na empresa Miotto Alimentos**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Ms.Daniel Vinícius Demarchi.

SOLEDADE

2016

**JOSUÉ MIOTTO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
Um estudo na empresa Miotto Alimentos**

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Ms. Daniel Vinícius Demarchi  
UPF – Orientador

Prof.  
UPF

Prof.  
UPF

SOLEDADE

2016

*Dedico este trabalho em primeiro lugar a Deus, por sempre me proteger e por permitir que eu chegue cada dia mais longe conseguindo atingir meus objetivos, aos meus pais que sempre me apoiam e acreditam em mim, e são pessoas onde sempre eu encontro forças para seguir no caminho dos meus sonhos e metas.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por estar guiando minha jornada.

Aos meus pais José Marcelo Miotto e Valquíria Boni Miotto, por todo amor, apoio, incentivo e ensinamentos. Obrigado pai por ter fundado a empresa Miotto Alimentos, que com muita garra e dedicação fez com que ela permanecesse todo esse tempo em constante crescimento, acreditando no meu potencial ao me tornar seu sócio, e foi pelos seus bons exemplos que, esse estudo que fiz, tem como principal objetivo seguir a tua, a nossa, ideia inicial que é levar a Miotto Alimentos o mais alto e longe possível.

A todos os colegas e amigos que fizeram parte da minha vida nesse período de 4 anos, pela amizade, parceria e momentos de estudo.

A todas as pessoas da minha família e amigos, que sempre torceram e acreditaram no meu potencial.

Ao meu professor orientador Daniel Demarchi, pelo suporte, dedicação, amizade, e por ter me proporcionado novas perspectivas no que se refere a administração de empresas.

Agradeço também a todos outros professores que fizeram parte da minha formação acadêmica durante esses 4 anos.

O meu muito obrigado a todos que de alguma forma ou outra me ajudaram a chegar até aqui.

## RESUMO

MIOTTO, Josué. **Planejamento estratégico: Um estudo na empresa Miotto Alimentos.** Soledade. 2016. 103 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2016.

O presente estudo consiste em elaborar um planejamento estratégico para a empresa Miotto Alimentos, da cidade de Anta Gorda – RS. Esta é uma empresa familiar, de pequeno porte, onde os sócios são pai e filho, sua atividade consiste no beneficiamento e empacotamento de feijão preto, milho para pipoca e sementes de girassol. A empresa não possui um planejamento estratégico, e sente dificuldade em ter uma visão mais clara do negócio e saber se os objetivos estão sendo alcançados. Sendo assim, o objetivo deste estudo é identificar os pontos fortes e os pontos fracos do ambiente interno, e conhecer as oportunidades e ameaças do ambiente externo. A fim de desenvolver um estudo mais aprofundado, realizou-se um pesquisa exploratória e descritiva, utilizando os métodos qualitativos. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com os cinco (5) melhores clientes da empresa, com dois (2) fornecedores, com os três (3) funcionários da empresa e com o gestor, o qual é o proprietário da empresa. Com os dados coletados e com a assistência da “Matriz SWOT”, chegou-se à conclusão de uma postura estratégica de manutenção. De acordo com as análises, identificou-se que a empresa possui inúmeros pontos fortes, tendo como principais o atendimento no geral, a qualidade dos produtos e o bom relacionamento com os clientes, estes devem ser mantidos e aperfeiçoados. Mas também, existem várias ameaças, como a falta de política agrícola do país, o grande índice de inadimplência e o clima, que podem prejudicá-la, sendo aconselhável que a empresa analise-as e dedique a atenção necessária. As oportunidades identificadas, como a concessão de um pavilhão para ampliar o espaço físico da empresa e a possibilidade de comercializar os produtos que foram sugeridos nas respostas coletadas através desta pesquisa, devem ser aproveitadas pela empresa tendo em vista seu constante crescimento. A respeito dos pontos fracos, como falta de espaço físico para estocagem, baixa divulgação da marca, mix de produtos pequeno, entre outros, foi realizado um plano de ação que contribuirá pra corrigi-los e até elimina-los. Entre as ações propostas, destacam-se a mudança de endereço devido a concessão de um pavilhão com espaço maior, e em consequência desse fato, a possibilidade de instalação de mais e novas máquinas para aumentar significativamente a produção. Com isso, a empresa terá condições de iniciar um processo de planejamento completo e eficaz, para assim atingir os objetivos esperados.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Planejamento. Empresa. Miotto.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Principais etapas do processo de administração estratégica.....	16
FIGURA 2 – O planejamento nos três níveis da empresa.....	21
FIGURA 3 - Três etapas do planejamento estratégico.....	22
FIGURA 4 – Sistemática de desenvolvimento dos planejamentos táticos.....	24
FIGURA 5 – Visão geral da administração estratégica. ....	27
FIGURA 6 – O ambiente externo dos negócios. ....	29
FIGURA 7 – Componentes da análise ambiental externa.....	30

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Postura Estratégica.....	31
QUADRO 2 – Estrutura do plano de ação.....	35
QUADRO 3 – Análise do Ambiente Interno e Externo.....	73
QUADRO 4 – Variáveis Externas.....	74
QUADRO 5 – Variáveis Internas.....	75
QUADRO 6 – Postura Estratégica. ....	76
QUADRO 7 – Plano de ação .....	78

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	13
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	14
2.1 ESTRATÉGIA .....	14
2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	15
2.2 PLANEJAMENTO.....	19
<b>2.3.1 Tipos de planejamento</b> .....	20
2.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	25
<b>2.4.1 Análise SWOT</b> .....	26
<b>2.4.2 Análise do ambiente</b> .....	27
2.5 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS .....	30
<b>2.5.1 Estratégia de sobrevivência</b> .....	31
<b>2.5.2 Estratégia de manutenção</b> .....	32
<b>2.5.3 Estratégia de crescimento</b> .....	33
<b>2.5.4 Estratégia de desenvolvimento</b> .....	33
2.6 PLANO DE AÇÃO .....	34
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	37
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	38
3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	38
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	39

<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	40
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	40
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	40
<b>4.2.1 Entrevista com os clientes</b> .....	40
<b>4.2.2 Entrevistas com os fornecedores</b> .....	57
<b>4.2.3 Entrevista com os funcionários</b> .....	63
<b>4.2.4 Pesquisa com os gestores</b> .....	68
<b>4.2.5 Análise SWOT</b> .....	73
<b>4.2.6 Indicadores de Posicionamento</b> .....	74
<b>4.2.7 Postura estratégica identificada</b> .....	76
<b>4.2.8 Plano de Ação</b> .....	77
4.3 SUGESTÕES PARA A EMPRESA .....	83
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	90
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	92
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA COM CLIENTES</b> .....	95
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA COM FORNECEDORES</b> .....	96
<b>APÊNDICE C – ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS</b> .....	97
<b>APÊNDICE D – ENTREVISTA COM O GESTOR</b> .....	98

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas precisam continuamente analisar seus recursos disponíveis com seus objetivos e oportunidades percebidas no ambiente que estão inseridas. Cada empresa existente no mercado procura desenvolver seus negócios da melhor maneira possível por meio de diferentes padrões de estratégia. Com a constante aceleração de mudanças no ambiente, entre elas destaca-se as mudanças tecnológicas relacionadas a produtos e processos, ocorre uma grande pressão em relação a capacidade da empresa reagir com flexibilidade para evitar as ameaças ambientais. O planejamento estratégico é o primeiro passo para a empresa atingir essa capacidade de manobra (CHIAVENATO, 1994).

Novos produtos, modificações de produtos, subcategorias, tecnologias, aplicações, nichos de mercado, segmentos, mídias, canais de distribuição e assim por diante, estão surgindo mais rápido do que nunca em quase todos os setores. Sendo assim a estratégia é cada vez mais desafiadora e precisa vencer não somente no mercado de hoje, mas no mercado de amanhã, em que o consumidor, o cenário competitivo e o contexto do mercado podem ser todos diferentes. Tendo em vista essa nova realidade, algumas empresas estão mudando, outras se adaptando e outras estão simplesmente desaparecendo frente as mudanças (AAKER, 2012).

Nos dias atuais, todos os mercados são dinâmicos, a mudança está em todos os lugares, e mudanças afetam a estratégia, uma estratégia que está dando certo hoje pode funcionar amanhã. Ou pode até ser irrelevante amanhã. Uma empresa geralmente é uma unidade organizacional que tem, ou deveria ter, uma estratégia definida.

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para identificar quais são as oportunidades e ameaças do mercado, utilizar-se das oportunidades para o desenvolvimento da empresa e evitar que as ameaças interfiram esse desenvolvimento. Para então ter a flexibilidade e vantagens competitivas necessárias para uma maior participação de mercado.

Tendo em vista a tarefa desafiadora de desenvolver estratégias de sucesso e de manter a empresa à frente na competição, juntamente com outros inúmeros benefícios que o planejamento estratégico traz, será realizado um estudo sobre planejamento estratégico na empresa Miotto Alimentos, localizada em Anta Gorda – RS, com relação de como elaborar e implementar o mesmo.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

A empresa Miotto Alimentos está localizada em Anta Gorda, Interior do Rio Grande do Sul, município com aproximadamente 6.200 habitantes. A empresa começou sua história ainda em 2007 quando, a partir de uma visão de mercado, os sócios resolveram investir em equipamentos para beneficiamento e empacotamento de produtos próprios e de agricultores da região. Tendo como carro chefe o feijão preto.

A empresa define-se como pequeno porte, tendo dois sócios gestores, um atuando área comercial e o outro na área administrativa e produção, a mesma conta com mais três funcionários. A empresa não tem nenhum processo de planejamento estratégico formal, assim como não tem políticas internas definidas.

As tomadas de decisão são realizadas em curto prazo, por processos informais, de acordo com a troca de ideias e avaliação rápida entre os gestores com base em seus conhecimentos adquiridos por experiências profissionais e com algumas planilhas em Excel. A empresa não conhece o real índice de satisfação dos clientes e nem o percentual da sua participação no mercado.

O presente trabalho será de suma importância para a empresa aperfeiçoar, buscar, identificar, contratar, fazer o que for preciso para atingir seus objetivos, tudo isso baseado em um planejamento estratégico bem elaborado. Impulsionando a empresa para o topo, à frente da concorrência, gerando naturalmente maior resultado, organizando a empresa tão bem, a ponto de que, futuras gerações possam dar continuidade por centenas de anos.

Busca-se através da realização desse trabalho alcançar altos níveis de qualidade em todos setores da empresa e aumentar a produtividade com foco na satisfação dos funcionários, automaticamente gerando satisfação dos clientes.

Para outras pessoas como, alunos, empreendedores e gestores que acreditem que o sucesso de sua empresa está diretamente relacionado com um bom planejamento estratégico. Este estudo servirá para adotar novas concepções sobre investimento de tempo para realizar um excelente planejamento quando for necessário.

Um planejamento estratégico contribuirá pra uma análise detalhada dos pontos fortes e fracos da organização, identificará oportunidades e ameaças, além de proporcionar a obtenção de resultados financeiros. Diante desse contexto tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais ações estratégicas através do modelo de planejamento estratégico podem ser propostas para a Miotto Alimentos?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Construir e propor um planejamento estratégico para que a empresa Miotto Alimentos, conheça seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, e atinja seus objetivos e metas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Dentre os objetivos específicos que auxiliarão na compreensão geral e atingimento de resultados desta pesquisa estão:

- Identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.
- Apresentar um plano de ação junto aos pontos fracos identificados.
- Apresentar sugestões para a empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir desta parte encontram-se diversas ideias de autores renomados referente ao tema do presente estudo, sendo assim, a seguir são apresentados os conceitos teóricos que foram fundamentais para o desenvolvimento do trabalho, ou seja, em que livros e que autores esse trabalho teve embasamento.

### 2.1 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia surgiu da atividade militar, relacionado estritamente com a arte de fazer guerra, a antiga definição da palavra a define como tratando-se da aplicação de forças em grande proporção em combate com o inimigo. No mundo empresarial, a estratégia se define como a aplicação de todos os recursos da empresa visando atingir objetivos a longo prazo. “A estratégia é um conjunto de objetivos e políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo” (CHIAVENATO, 1994).

Chiavenato (1994 p.161):

A estratégia representa “o que” a empresa deseja fazer, qual negócio ela pretende realizar, qual o destino a seguir. O núcleo central da administração estratégica é a preparação para o amanhã: ela visa a orientar a empresa em relação ao futuro, não no sentido de que cada condição deva ser antecipada, mas no sentido de que a empresa possa dirigir-se consciente e sistematicamente para seus objetivos, baseando-se em análises realísticas e metódicas de suas próprias condições e possibilidades e do contexto ambiental onde ela opera. Em outros termos, o futuro da empresa não pode ser previsto; ele deve ser criado.

Para Oliveira (2004, p.192), “a estratégia é definida como um caminho, ou maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. Segundo ele, é o momento que existe uma conexão entre os fatores interno e externos da empresa, que visa interagir com as oportunidades e ameaças diante os pontos fortes e fracos da empresa.

A estratégia integra as principais metas, políticas e sequencias de ações de uma organização num todo. Uma estratégia bem-formulada ajuda a estabelecer e destinar os recursos de uma organização a fim de torna-la constantemente competitiva, com base em suas competências e deficiências (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Uma empresa solidifica sua posição no mercado, promove a satisfação dos clientes e atinge seus objetivos com estratégias. Os gerentes criam estratégias para desenhar o caminho que os negócios da empresa vão percorrer, conseqüentemente se torna um meio de ligar as ações e tomadas de decisão nos vários setores da organização. Os gerentes de estratégia avaliam indicadores e diante de vários caminhos decidem a rota que devem seguir, uma estratégia é um mapa no qual a empresa usará para produzir os resultados desejados. Um bom estabelecimento de estratégia precisa de uma boa execução da estratégia para se aproximar do máximo potencial que a empresa possa atingir (THOMPSON JR. & STRICKLAND III, 2000).

A estratégia de uma empresa é a teoria definida pela mesma, na qual acredita-se obter vantagens competitivas aplicando-a. A boa estratégia proporcionará essas vantagens. Para Barney & Hesterly (2011, p.4) “Normalmente, é muito difícil prever de maneira exata como a competição em um setor evoluirá e, portanto, raramente é possível saber com certeza se uma empresa está escolhendo a estratégia certa”.

A estratégia não garante com certeza o sucesso de uma empresa, mas diminui a probabilidade de futuros erros. A estratégia deve ser construída de forma cuidadosa e sistemática, seguindo um conjunto sequencial de análises e escolhas, dessa forma, aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma estratégia que gere vantagens competitivas (BARNEY & HESTERLY, 2011, p.4).

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O estudo de administração estratégica surge pela primeira vez nos anos 50, após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem a pesquisa no currículo das escolas de negócios. Um resumo dessa pesquisa, chamada de relatório Gordon-howell, recomendou que o ensino de negócios tivesse uma abrangência maior, incluindo juntamente um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios. (CERTO & PETER, 1993).

O curso de política de negócios enfatiza o desenvolvimento de conhecimentos na identificação, análise e solução de problemas do mundo real em grandes e importantes áreas de negócios, em vez de apresentar aos estudantes problemas simples em áreas específicas como marketing ou finanças. Dessa forma, os estudantes teriam a oportunidade de praticar qualidades de julgamento que não encontrariam em qualquer outro curso. O novo curso de política integraria o conhecimento já adquirido em outros cursos e promoveria o

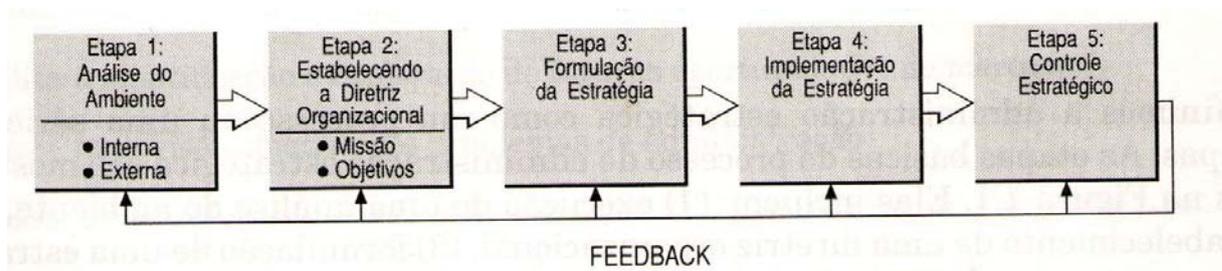
desenvolvimento das habilidades dos estudantes usando aquele conhecimento (CERTO & PETER, 1993).

Nos anos 70, o curso de política de negócios fazia parte do currículo de várias escolas de negócios. Porém com o passar do tempo, a visão do currículo foi ampliada. Ele considerou a organização global e seu ambiente. Por exemplo, responsabilidades sociais e éticas, como também o impacto potencial de fatores políticos, legislativos e econômicos sobre o resultado na operação de uma organização, tais assuntos se tornaram de interesse. Sendo assim, os líderes da área mudaram o nome do curso para administração estratégica (CERTO & PETER, 1993).

Na perspectiva de Certo e Peter (1993, p.14) “administração estratégica é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Dessa forma, entende-se que a administração estratégica consiste em uma série de etapas que se repetem, ou seja, depois de realizar todas as etapas, volta-se para a primeira.

As etapas incluem: execução de uma análise do ambiente, que representa o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuros que possam influenciar de alguma forma o atingimento das metas da empresa. A segunda etapa objetiva estabelecer uma diretriz organizacional, que resume-se no desenvolvimento de uma missão, razão pela qual a empresa existe, juntamente com a determinação de seus objetivos. A terceira etapa é a formulação da estratégia, que consiste em determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos. A quarta etapa é a implementação da estratégia, ou seja, colocar em ação as estratégias que surgiram nas etapas anteriores. A última e principal etapa é o controle estratégico, consiste em fazer com que certas estratégias se desenvolvam da forma planejada (CERTO & PETER, 1993).

Figura 1 – Principais etapas do processo de administração estratégica



Fonte: Certo e Peter (1993).

A administração estratégica pertence a função da alta administração, pois é tratada ao nível institucional da empresa onde, se analisa, desenvolve e modifica os processos internos e externos da empresa para torna-la eficiente e eficaz sob condições constantemente mutáveis. A administração estratégica formula e implementa a estratégia empresarial, visando atingir os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 1994).

A administração estratégica é um conjunto feito para auxiliar a administração elaborar estratégias de negócios, assim como formar visões estratégicas. A visão estratégica mostrará o rumo e o propósito que a empresa deve trilhar e pode inspira-la, mostrando um destino que vale a pena e que é nobre. O impacto gerado pelas decisões da administração estratégica é de longo prazo e muito relevante na organização, essas decisões estratégicas podem fazer toda a diferença entre o sucesso, a mediocridade, o fracasso e a sobrevivência da empresa (AAKER, 2012, p.11).

De acordo com Aaker (2012), elaborar estratégias de negócios aprimoradas é um objetivo básico, mas não é o final da história. Pois com uma estratégia de negócio em mãos, a tarefa será:

- a) Testar frequentemente a estratégia para garantir que ela ainda é significativa para o mercado em mudança e que atenda as oportunidades emergentes;
- b) Assegurar que a empresa desenvolva e mantenha as habilidades e competências para a estratégia ter sucesso;
- c) Executar a estratégia com foco; a melhor estratégia, se executada de forma errada, será um fracasso (AAKER, 2012).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a formulação de estratégia é de vital importância para a organização, sendo assim, a seguir estão listadas as dez escolas de estratégia de acordo com a abordagem destes autores.

- a) Escola do *Design*: originou-se nos anos 60, abrindo espaço para as outras escolas de natureza prescritiva, ela representa a visão mais influente do processo de formulação de estratégia. Emprega o conceito de noção SWOT – avaliação dos pontos Fortes e Fracos da organização e das Oportunidades e Ameaças em seu ambiente externo. Em outras palavras, a escola do design busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- b) Escola do Planejamento: Teve sua origem na mesma década da escola do *design*, mas foi divulgada apenas nos anos 70. Essa escola utiliza a estratégia baseando-se

em processo formal, treinamento formal, análise formal e muitos números (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

- c) Escola do Posicionamento: Surgiu na década de 80 e tem a formação de estratégia como um processo analítico. Essa escola não se afastou drasticamente das premissas da escola do design e da escola do planejamento, entretanto ela acrescentou conteúdo de duas maneiras, no sentido literal, evidenciou a importância das próprias estratégias e acrescentou substância, ou seja, abriu o lado prescritivo da área e investigações substanciais. Nessa escola o processo dedicava-se nos cálculos exclusivamente, na seleção de posições estratégicas genéricas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- d) Escola Empreendedora: A formação de estratégia é vista como um processo visionário, esse processo está presente na mente do líder, ou seja, o empreendedor que visualiza o futuro e a direção da organização a longo prazo. Sendo assim, a visão estratégica é flexível, pois dá atenção aos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. “Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- e) Escola cognitiva: A formação da estratégia é entendida como um processo mental, que procura compreender a visão estratégica e como as informações vindas do ambiente formulam uma estratégia na mente, a fim de transformar o processo em mapas, modelos, conceitos e esquemas. Esta escola busca entender a mente humana e como as várias áreas do conhecimento interagem na mente do estrategista, é uma grande contribuição para a psicologia cognitiva (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- f) Escola do aprendizado: Entende a formulação de estratégia como um processo emergente, ou seja, as estratégias emergem quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade de sua organização em lidar com ela. Assim, o papel da liderança passa a ser de não planejar determinada estratégia, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, onde novas estratégias podem surgir (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- g) Escola do Poder: A formulação de Estratégia como um processo de negociação, utilizando a influência da política e do poder para negociar estratégias que sejam favoráveis a certos interesses. Observa-se nessa escola uma distinção entre dois ramos, o de poder micro, que trabalha com o jogo de política, e o poder macro, que

diz respeito ao uso de poder pela organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

- h) Escola Cultural: Tem a formulação de estratégia como um processo coletivo, de interação social, baseada nas interpretações e crenças comuns dos membros de uma organização, as mesmas são obtidas através de um processo de socialização. Dessa forma, a estratégia adquire perspectiva inconsciente e de interação social. Sendo assim, é difícil criar novas estratégias, pois dependem da aceitação cultural e consenso de expectativas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- i) Escola Ambiental: Tem a formulação de estratégia como um processo reativo. A visão da organização é passiva, reage ao ambiente, ou seja, as estratégias são criadas a partir do que o ambiente apresenta. É o ambiente externo que estabelece os critérios de mudança e adequação da organização. Dessa modo, as estratégias são desenvolvidas pela percepção e pelas mudanças que ocorrem no ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).
- j) Escola de Configuração: A formulação de estratégia é vista como um processo de transformação, através de mudanças estruturais e inovações. Essa escola se diferencia das outras pelo fato de oferecer a possibilidade de reconciliação, uma forma de integrar as mensagens das outras escolas. Para ocorrer mudança na estratégia, a organização tem que mudar de configuração, ocasionando assim, uma transformação da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

## 2.2 PLANEJAMENTO

“O planejamento é uma técnica para absorver a incerteza e permitir mais consistência no desempenho das empresas” (CHIAVENATO, 1994).

Drucker (1962 *apud* OLIVEIRA, 2004, p.33), o planejamento refere-se a consequências futuras de decisões presentes. Assim sendo, aparece como um processo organizado e contínuo de tomadas de decisão, dos quais os efeitos e resultados deverão ocorrer em períodos de tempo futuros.

O planejamento não é uma ação isolada. Por isso, deve ser visualizado como um processo formado de ações inter-relacionadas e interdependentes que destinam-se alcançar os objetivos previamente definidos (OLIVEIRA, 2004).

Steiner (1969 *apud* OLIVEIRA, 2004, p.34), estabelece cinco dimensões do planejamento, frisando que tais aspectos não são das dimensões não são exclusivos e nem

apresentam linhas demarcatórias muito claras. Porém essas dimensões permitem visualizar a amplitude do assunto.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. A terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo. A quarta corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc. Por fim a quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade; planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro. Como consequência, o planejamento pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais viável (OLIVEIRA, 2004).

Talvez seja melhor visualizar o planejamento como a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar. Ou como a raiz principal de uma árvore, da qual saem os ramos da organização, da liderança e do controle. Sem planejamento, os administradores não conseguem organizar as pessoas e os recursos, nem ter uma ideia clara sobre o que precisam organizar. Sem planejamento, não conseguem liderar seus seguidores, sendo assim têm pouca chance de atingir seus objetivos ou de saber se estão ou não no caminho certo. Planos falhos afetam a saúde da organização de um modo geral (STONER; FREEMAN, 1994).

Planejamento engloba o pensamento sobre o caráter fundamental da organização, estabelecendo como ela deve ser posicionada no seu ambiente, como deve se desenvolver e, desdobrar suas forças e como pode tratar as ameaças e as oportunidades. O planejamento também inclui o aperfeiçoamento dos princípios e as expectativas a longo prazo, mostrando-as em objetivos específicos a curto prazo e de que forma coloca-los em prática. (HAMPTON, 1990).

### **2.3.1 Tipos de planejamento**

Planejamento se resume a forma de que a empresa deve ser posicionada no seu ambiente, como deve desenvolver e desdobrar forças e como pode tratar as ameaças e

oportunidades. O planejamento também diz respeito ao aperfeiçoamento dos princípios e objetivos a longo prazo, apresentando-os em ações de curto prazo e métodos de colocá-las em prática (HAMPTON, 1990).

Nenhuma empresa sobrevive por muito tempo só de improvisos e soluções de curto prazo. Necessita-se de planejamento que envolva a identificação das oportunidades e ameaças do ambiente onde a empresa opera, enfatizando juntamente a avaliação das forças e fraquezas da empresa, sua capacidade de competição com a concorrência. Sendo assim o planejamento deve ser capaz de combinar as oportunidades com a capacidade empresarial em um ótimo nível de equilíbrio entre o que a empresa quer ser e o que ela pode fazer (CHIAVENATO, 1994).

O planejamento estratégico precisa ser desenvolvido em planejamentos táticos, ao nível intermediário, para que as decisões estratégicas ali contidas sejam criadas e transformadas em planos capazes de serem entendidos e, por sua vez, desenvolvido em planos operacionais, para serem realizados pelo nível operacional da empresa (CHIAVENATO, 1994).

O planejamento estratégico é estabelecido ao nível institucional da empresa e exige a participação formada dos demais níveis empresariais: do nível intermediário por meio dos planos táticos do nível operacional por intermédio dos planos operacionais (CHIAVENATO, 1994).

Figura 2 – O planejamento nos três níveis da empresa

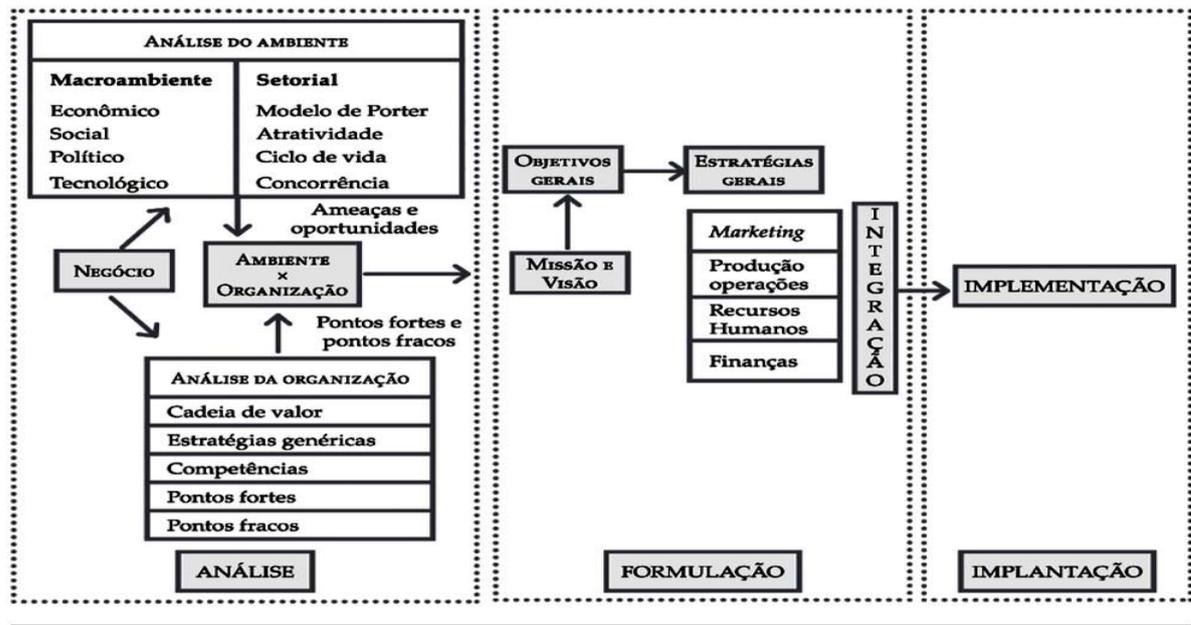
<b>Níveis da empresa</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Extensão de tempo</b>	<b>Amplitude</b>
Institucional	Estratégico	Genérico e Sintético	Longo prazo	Macroorientado. aborda a empresa como uma totalidade
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e Analítico	Curto Prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação isoladamente

Fonte: Chiavenato (1994).

### 2.3.1.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é definido em três etapas: a análise, a formulação e a implementação das estratégias. A figura a seguir mostra as atividades dessas etapas: (FERNANDES; BERTON apud VANIN; RANCICH FILHO, 2013, p. 52)

Figura 3 – Três etapas do planejamento estratégico



Fonte: Fernandes; Berton apud Vanin; Rancich Filho (2013)

O planejamento estratégico se conceitua como o processo administrativo que possibilita se estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, que visa, otimizar a interação da empresa com o ambiente, de forma diferenciada e inovadora (OLIVEIRA, 2004)

De acordo com Oliveira (2004, p.47):

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperadas. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

O planejamento estratégico é realizado pelos dirigentes no nível institucional da empresa, estes estão totalmente voltados para a tarefa primária da empresa de enfrentar a incerteza gerada pelos elementos incontroláveis e imprevisíveis do ambiente de tarefa da empresa e do ambiente geral. (CHIAVENATO, 1994).

Na visão de Chiavenato (1994, p. 185) o planejamento estratégico apresenta as seguintes características:

- a) É Projetado a longo prazo, pelo menos em termos de seus efeitos e consequências.
- b) Está voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa e, portanto, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza, o planejamento estratégico tem suas decisões baseadas em julgamento e não em dados.
- c) Envolve a empresa como um todo, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeito de união de todas as capacidades e potencialidades da empresa. A resposta estratégica da empresa envolve um comportamento global e sistêmico.

O planejamento estratégico está voltado para especificar como fazer para alcançar os objetivos propostos pela estratégia empresarial. Toda a empresa deve ser envolvida no planejamento estratégico: todos os seus níveis, recursos, potencialidades e habilidades, para se obter o efeito de união da interação de todos estes aspectos (CHIAVENATO, 1994).

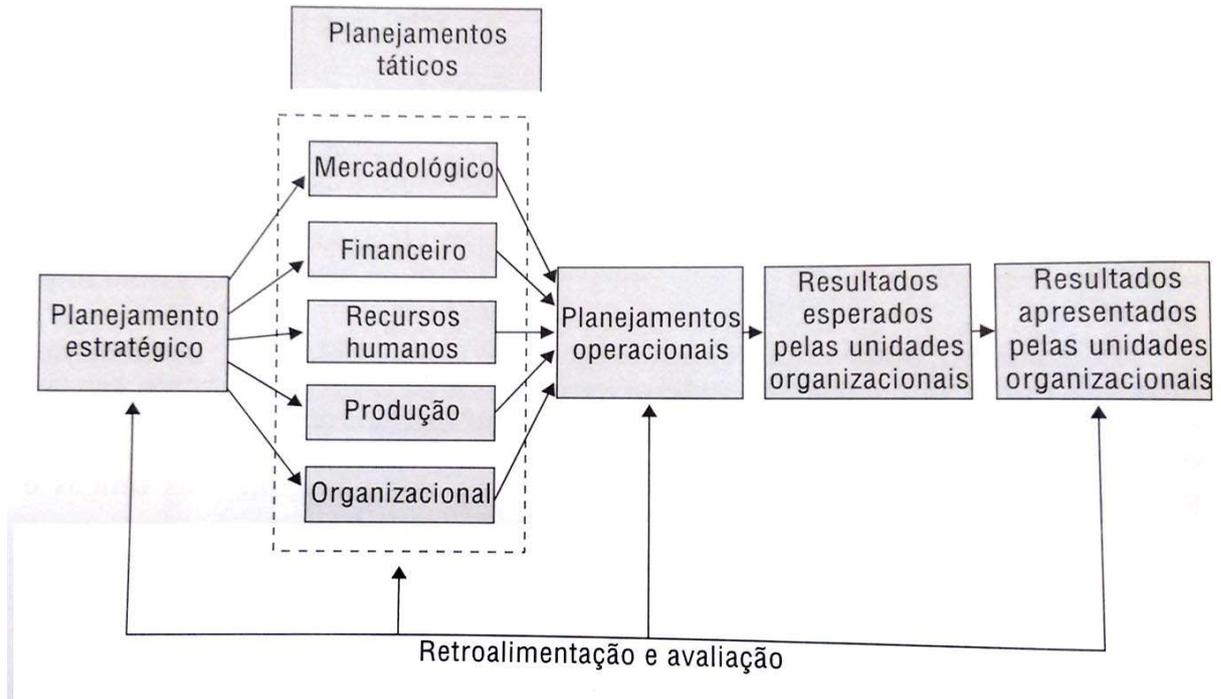
Segundo Chiavenato (1994, p.187), o planejamento estratégico exige seis etapas:

1. Determinação dos objetivos empresariais.
2. Análise ambiental externa.
3. Análise organizacional interna.
4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial.
5. Elaboração do planejamento estratégico.
6. Implementação por meio de planos táticos e planos operacionais.

#### *2.3.1.2 Planejamento tático*

O planejamento tático tem o propósito de aprimorar determinada área e não a empresa num todo. Sendo assim, trabalha com a divisão dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2004, p.48).

Figura 4 – Sistemática de desenvolvimento dos planejamentos táticos.



Fonte: Oliveira (2004)

O planejamento tático é de responsabilidade dos níveis organizacionais inferiores, sua finalidade é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para atingir os objetivos antecipadamente definidos, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientadas para o processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 2004).

O planejamento tático é o composto de tomada de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da empresa. O planejamento tático está inserido no planejamento estratégico e não constitui um conceito completo, mas relativo: não existem separações concretas no processo de planejamento tático e estratégico, é apenas uma didática para se entender melhor o processo (CHIAVENATO, 1994).

### 2.3.1.3 Planejamento operacional

Segundo Oliveira (2004, p. 49) os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático e devem conter com detalhes:

- a) Os recursos para seu desenvolvimento e implantação;

- b) Os procedimentos básicos a serem adotados;
- c) Os resultados finais esperados;
- d) Os prazos estabelecidos; e
- e) Os responsáveis por sua execução e implantação.

O planejamento operacional resume-se com “o que fazer” e com “como fazer”, está diretamente ligado com as tarefas e operações realizadas no nível operacional. O planejamento operacional proporciona aos administradores visualização e determinação das ações dentro do nível operacional que devem ser tomadas para que elas conduzam a empresa ao alcance dos objetivos. O planejamento operacional se caracteriza pelo detalhamento com que estabelece as tarefas, focando apenas no curto prazo, abordando apenas uma tarefa (CHIAVENATO, 1994).

O planejamento operacional começa com os objetivos estabelecidos pelo planejamento tático, desenvolve planos e procedimentos detalhados para otimizar e aumentar os resultados, ou seja, é um sistema. Da mesma forma que, asseguram que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos pretendidos pela empresa, a fim de que esta alcance seus objetivos. O planejamento operacional está voltado em fazer corretamente a tarefa que lhe é estabelecida, pois a atenção nos resultados finais a serem alcançados, isso é problema dos níveis mais altos da empresa (CHIAVENATO, 1994).

#### 2.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico corresponde a uma análise estratégica, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de construir e influenciar o sucesso permanente. E procura responder à seguinte pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando assim, o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo (OLIVEIRA, 2004).

Esse diagnóstico, deve ser interno e externo à empresa, assim como deve ser efetuado da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nessa fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico da empresa (OLIVEIRA, 2004).

O diagnóstico estratégico é um processo que avalia a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização, comparando com o andamento das transformações para a construção do seu futuro, identificando também se as estratégias seguidas estão gerando o

efeito esperado. O diagnóstico deve verificar aspectos como a competitividade da empresa, o portfólio, a flexibilidade em relação as mudanças, o grau de vulnerabilidade em relação as ameaças, a capacidade de implementar transformações, disponibilidade de recursos estratégicos, os processos de desenvolvimento e inovação, liderança e construir o futuro da organização (COSTA, 2007).

De acordo com Oliveira (2004, p. 87) o diagnóstico, que corresponde a uma análise estratégica, apresenta algumas premissas básicas, a saber:

- a) Deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- b) Esse ambiente proporcionará à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- c) Para enfrentar essa situação ambiental, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; e
- d) Esse processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

#### **2.4.1 Análise SWOT**

Análise SWOT – forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities), ameaças (Threats), ou FOFA em sua tradução para português, relacionado em ordem diferente os mesmos significados. Esse conceito surgiu na década de 1970 e começou a se popularizar, a partir de uma conferência sobre política de negócios, realizada por Kenneth Andrews em Harvard. Essa análise abrange a relação entre as condições externas e internas. Nas externas encontram-se as oportunidades que a empresa pode usar em seu benefício e as ameaças que podem prejudica-la.

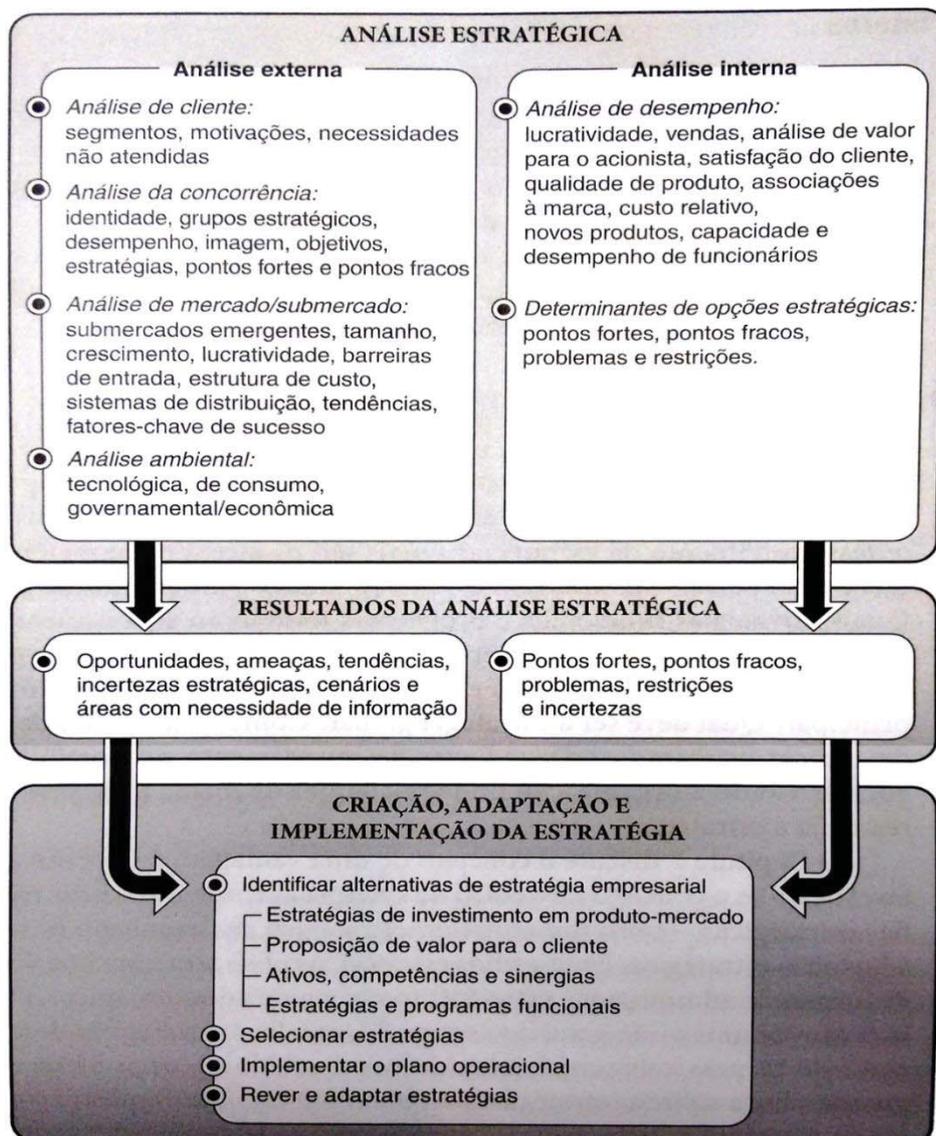
Nas condições internas localiza-se as forças e fraquezas. As forças representam os recursos, habilidade, posição de mercado, patentes, capital humano, e outras competências. As fraquezas podem fazer com que a empresa tenha um desempenho fraco, como métodos de produção ultrapassados, falta de recursos humanos, carência de tecnologia, entre outros fatores que podem comprometer o desempenho da empresa (TAVARES, 2010).

Essa análise objetiva posicionar a empresa de uma certa forma que ela consiga obter vantagens através das oportunidades e minimizar os riscos de insucesso analisando as ameaças. Da mesma forma que, possibilita a empresa descobrir novos pontos fortes que ainda não foram utilizados e identificar pontos fracos e corrigi-los.

## 2.4.2 Análise do ambiente

A análise do ambiente é o processo inicial de administração estratégica, ou seja, o processo de monitorar o ambiente organizacional a fim de identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar a capacidade das empresas em atingir suas metas. O ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos quanto externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir essas metas. Ter conhecimento do ambiente organizacional é vital para o sucesso da organização. Sendo assim, a administração deve constantemente reunir e considerar as informações dos dados relacionados com fatores ambientais (CERTO; PETER, 1993).

Figura 5 – Visão geral da administração estratégica.



As empresas são feitas para adaptarem-se a circunstâncias ambientais a fim de alcançarem objetivos. Se conseguida essa adaptação e os objetivos forem alcançados, então a empresa terá condições de sobrevivência e de crescimento, na medida em que o resultado de seus produtos e serviços seja maior do que o volume desembolsado na obtenção e aplicação dos recursos (CHIAVENATO, 1994).

#### *2.4.2.1 Análise interna*

Essa análise consiste identificação dos pontos fortes e fracos, são fatores internos da organização, ou seja, os recursos organizacionais como recursos financeiros, físicos, humanos e tecnológicos. O ambiente interno de uma empresa representa os recursos organizacionais disponíveis para alcançar os objetivos, sendo assim, a tarefa da administração é adquirir esses recursos e usa-los de forma eficaz e eficiente dentro da organização, o sucesso da administração depende da eficácia com que esses recursos são adquiridos e usados (MONTANA; CHARNOV, 2003).

A análise interna pretende oferecer um conhecimento detalhado dos aspectos que são importantes para a estratégia da organização, a identificação e avaliação dos pontos fortes e fracos da organização guiarão as prioridades estratégicas, tanto como o desenvolvimento de novas estratégias como a adaptação das existentes. A análise interna de um negócio irá mostrar se a estratégia existente deveria ser melhorada, alterada ou substituída, e também, se os ativos e competências existentes são adequados para obter-se o sucesso. (AAKER, 2012).

Conhecer e melhor utilizar os pontos fortes resulta na diferenciação conseguida pela empresa, uma variável controlável, que proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial. Os pontos fracos são situações inadequadas da empresa, uma variável controlável, que proporciona uma desvantagem operacional no ambiente operacional, dessa forma, a organização tem o dever de conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos (OLIVEIRA, 2004, p.64).

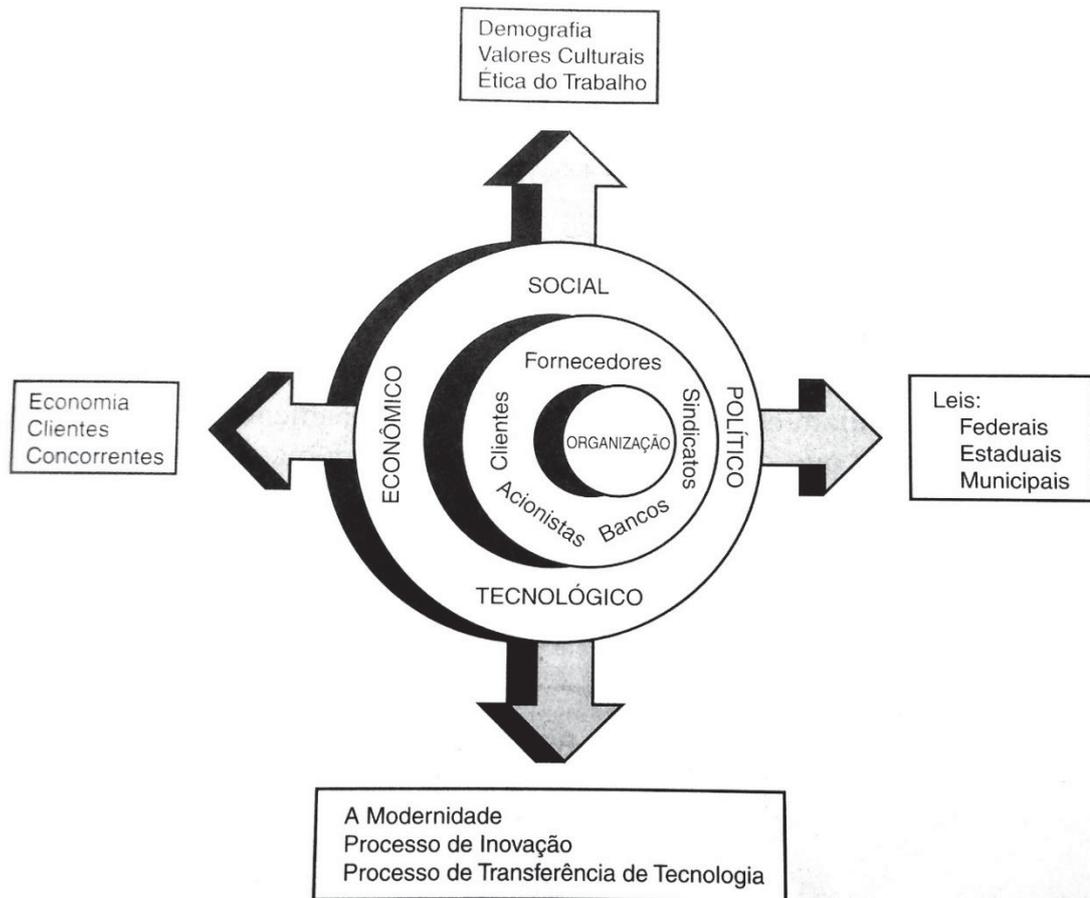
#### *2.4.2.2 Análise externa*

A análise externa tem como objetivo entender a ligação existente entre a organização e seu ambiente no que se refere a oportunidades e ameaças, da mesma maneira que sua posição

atual de produtos versus mercados, e prospectivas, quanto a sua posição produtos versus mercado desejado no futuro. (OLIVEIRA, 2004).

Forças externas como os acionistas, os bancos, os sindicatos, os fornecedores e os clientes, exercem um impacto imediato na empresa, ou seja, as ameaças. Dessa forma a relação da empresa com esses fatores deve ser cuidadosa (MONTANA; CHARNOV, 2003).

Figura 6 – O ambiente externo dos negócios.



Fonte: Montana e Charnov (2003).

O círculo externo da figura acima apresenta os fatores ambientais. O círculo interno apresenta os fatores específicos, ou seja, os mais imediatos à organização. Os fatores externos são dinâmicos e estão constantemente em mudança, sendo assim a administração deve reconhecer a necessidade de se adaptar a essas mudanças. Ignorar essas mudanças acarreta em um enorme risco para a sobrevivência da empresa (MONTANA; CHARNOV, 2003).

Ambientes externos turbulentos são enfrentados pela maior parte das empresas, com condições que dificultam a interpretação desses ambientes. As organizações executam análises de ambiente externo para lidar com os dados ambientais ambíguos e incompletos, isso aumenta a compreensão do ambiente geral. As empresas têm quatro atividades que estão

detalhadas na figura abaixo. Análise do ambiente externo é uma atividade difícil, mas significativa (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

Figura 7 – Componentes da análise ambiental externa

Escaneamento	- Identificar os primeiros sinais de mudanças e tendências ambientais
Monitoramento	- Detectar o significado por meio da observação constante das mudanças e tendências ambientais
Previsão	- Fazer projeções de resultados antecipados com base nas mudanças e tendências monitoradas
Avaliação	- Determinar o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias das empresas e a sua administração

Fonte: Ireland, Hoskisson e Hitt, (2014)

Existem várias formas para analisar o ambiente, como por exemplo, material impresso (como publicações comerciais, jornais e os resultados de pesquisas acadêmicas e opinião pública), feiras comerciais e fornecedores, clientes e funcionários de empresas públicas (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

A análise externa desenvolve e adapta a estratégia da empresa no mercado. A análise externa examina os elementos externos relevantes da empresa, clientes, concorrentes, mercados e submercados. A análise externa objetiva a identificação de oportunidades atuais e potenciais, ameaças, tendências, incertezas e escolhas estratégicas. A análise externa é um exercício de pensamento criativo. (AAKER, 2012).

## 2.5 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Para as empresas, as estratégias devem ser como uma opção inteligente, viável e econômica. “Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades”. (OLIVEIRA, 2007, p.178)

Estratégia é definida para Oliveira (2007, p.181), “como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente”. O autor acrescenta que a estratégia é muito importante e essencial para a empresa, procura definir e operacionalizar as estratégias que maximizam os resultados que são estabelecidos, está relacionando a ligação da empresa com o ambiente.

Existem quatro tipos de postura estratégica que podem ser classificadas de acordo com a situação da empresa: a de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. Como demonstra a figura a seguir:

Quadro 1- Postura Estratégica

			<b>ANÁLISE INTERNA</b>	
			<b>PREDOMINÂNCIA DE</b>	
			<b>Pontos Fracos</b>	<b>Pontos Fortes</b>
<b>A N Á L I S E  E X T E R N A</b>	<b>P R E D O M I N Â N C I A D E</b>	<b>A m e a ç a s</b>	<b>Sobrevivência</b>	<b>Manutenção</b>
		<b>Op o r t u n i d a d e s</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Desenvolvimento</b>

Fonte: Oliveira (2007, p.121)

Para Oliveira (2007, p.184), “o executivo poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista sua capacitação e o objetivo estabelecido. Entretanto, deve estar ciente de que a escolha pode nortear seu desenvolvimento por um período de tempo que pode ser longo”.

### 2.5.1 Estratégia de sobrevivência

Para Oliveira (2007, p.185), “numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas”. Nenhuma empresa na postura estratégica de sobrevivência permanece por muito tempo, devido se permanecer corre o risco de desaparecer no mercado.

A estratégia de sobrevivência deve ser adotada pela empresa segundo Oliveira (2007, p.185), “quando não existe outra alternativa, ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas. Em qualquer outra situação, quando a empresa adota esta estratégia por medo, as consequências podem ser desastrosas”.

Segundo Oliveira (2007, p.185), poderá tomar como base a empresa que se encontra na postura estratégica de sobrevivência as seguintes estratégias:

1. Redução de custos; consiste na redução de todos os custos possíveis pela empresa como reduzir pessoal, estoque, as compras, as promoções e outros.
2. Desinvestimento; consiste quando a empresa se encontra em conflito de linhas de produtos e serviços que deixam de ser interessantes pelos consumidores e acabam não correspondendo com as devidas expectativas de lucros. A melhor opção a ser adotada é desinvestir neste determinado produto para não prejudicar todo o negócio da empresa.
3. Liquidação do negócio; consiste em ser utilizada em últimos casos, quando a empresa realmente não tem outra saída, a não ser fechar o seu negócio.

### **2.5.2 Estratégia de manutenção**

A estratégia de manutenção para Oliveira (2007, p.186), “é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças”.

A empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, mas também possui uma série de pontos fortes que possibilitam para a empresa querer continuar sobrevivendo e manter sua posição atual conquistada. Para isso, a empresa deverá maximizar os seus pontos fortes bem como minimizar os pontos fracos, diante disso a empresa poderá continuar investindo, mas de maneira moderada. (OLIVEIRA, 2007, p.186)

Para Oliveira (2007, p.186), a postura de estratégia de manutenção apresenta como estratégia três formas:

1. Estratégia de estabilidade; busca a manutenção de um estado de equilíbrio entre os setores da empresa.
2. Estratégia de nicho; a empresa busca focar e dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas.
3. Estratégia de especialização; a empresa busca conquistar ou manter liderança no mercado.

### **2.5.3 Estratégia de crescimento**

A estratégia de crescimento tem predominância de pontos fracos, mesmo com esse tipo de predominância o ambiente proporciona situações que podem ser transformadas em oportunidades. Nesta situação a empresa procura lançar novos produtos e serviços para aumentar o volume de vendas. (OLIVEIRA, 2007, p.187)

A postura estratégica de crescimento segundo Oliveira (2007, p.187), apresenta algumas estratégias que são:

1. Estratégia de inovação; consiste no desenvolvimento de novas tecnologias ou do lançamento de um produto ou serviço novo que tenha um grande impacto no mercado.
2. Estratégia de internacionalização; consiste em a empresa estender as suas atividades para fora do país, é uma estratégia interessante para as empresas de maior porte.
3. Estratégia de joint ventura; consiste em uma estratégia usada para entrar em um novo mercado, na qual duas empresas se unem para produzir um produto.
4. Estratégia de expansão; consiste em uma estratégia que deve ser muito bem planejada pela empresa, devido se tratar de um processo de expansão.

### **2.5.4 Estratégia de desenvolvimento**

A postura estratégica de desenvolvimento com predominância de pontos fortes e de oportunidades. O desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais o mercadológico e o tecnológico, que permite a empresa a construir novos negócios no mercado. (OLIVEIRA, 2007, p.189)

A estratégia de desenvolvimento para Oliveira (2007, p.189), procura apresentar as seguintes estratégias:

1. Desenvolvimento de mercado; ocorre quando a empresa procura maiores resultados de vendas, expandindo os seus produtos e serviços a novos mercados.
2. Desenvolvimento de produtos ou serviços; ocorre quando a empresa procura maiores vendas através do desenvolvimento de melhores serviços e produtos, como aderir novas características, mudar o formato, modelos, tamanhos, qualidade.

3. Desenvolvimento financeiro; ocorre quando duas empresas se unem e passam a ser uma só com maior fonte de recursos financeiros e com mais oportunidades no mercado. Antes de se unir uma empresa tinha mais recursos financeiros e poucas oportunidades, e a outra tinha menos recursos financeiros e grandes oportunidades.
4. Desenvolvimento de capacidades; ocorre quando duas empresas se unem, uma empresa tinha como ponto fraco a tecnologia e alto índice de oportunidades, e a outra empresa tinha como ponto forte a tecnologia e baixo o nível de oportunidades.
5. Desenvolvimento de estabilidade; ocorre quando as empresas procuram tornar suas evoluções uniformes principalmente com o aspecto mercadológico através da associação ou fusão de empresas.

## 2.6 PLANO DE AÇÃO

Para a execução do plano de ação é necessário o envolvimento e comprometimento da alta administração e a participação de todos os colaboradores, para obter um melhor resultado. “O plano de ação descreve como pôr em prática o planejamento estratégico. Propõe mudanças na gerência ou na própria organização, bem como novos desafios e procedimentos”. (LOBATO et al, 2005, p.130-132).

Sobre a elaboração do plano de ação os autores Lobato *et al* (2005, p.128) afirmam que:

A elaboração do plano de ação envolve aspectos técnicos, administrativos e pedagógicos, visando um equilíbrio entre a responsabilidade individual e o compromisso coletivo. Tal plano consiste num conjunto de objetivos gerais, estabelecidos em função da missão, que por sua vez se desdobram em estratégias específicas. Na sua elaboração utilizam-se formulários nos quais se definem os prazos e recursos para essas estratégias, bem como os responsáveis por sua implementação.

O plano de ação “é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, marketing, informática, logística, etc.)”. (OLIVEIRA, 2007, p.238).

O plano de ação segundo Lobato et al, (2005, p.130), pode estruturar-se através da ferramenta 5W2H, como:

WHAT: O que? / Que? / Qual?

WHO: Quem?

WHEN: Quando?

WHERE: Onde?

WHY: Por que?

HOW: Como?

HOW MUCH: Quanto custará?

Para Costa (2006, p.206), “para cada objetivo ou meta, deve haver planos de ação específicos para se assegurar que as ações e passos necessários, para a implementação das estratégias combinadas, sejam executados e acompanhados por pessoas previamente alocadas”. O quadro a seguir aborda a estrutura do plano de ação.

Quadro2- Estrutura do plano de ação

Perguntas	Comentários
<b>O quê?</b>	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessários, quais dependem de quais, e quais devem ser realizados simultaneamente?
<b>Depende de quê?</b>	Esta atividade depende de qual? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que esta possa se iniciar?
<b>Quem?</b>	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
<b>Por quê?</b>	Justificativa: Por que a etapa específica é considerada necessária?
<b>Como?</b>	Como a etapa deverá ser executada? É a maneira como será feita cada etapa.
<b>Até quando?</b>	Até quando aquela atividade deve estar completada?
<b>Quanto custa?</b>	Quanto vai custar a etapa, quanto será gasto para realizá-la?
<b>Recursos necessários?</b>	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

Fonte: Costa (2006, p.207)

Segundo Fischmann e Almeida (1991, p.121), “o desenvolvimento do Plano Estratégico deve ser democrático, de forma a termos não só maior facilidade na mudança de atitude das pessoas envolvidas, como também procurar adaptar a realização do plano às características da empresa e das pessoas”.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia do estudo, esta que permite abordar e escolher as melhores maneiras para resolver determinado problema, agregando conhecimentos e técnicas para alcançar os objetivos deste estudo. “O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a seguir, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Na definição de Diehl e Tatim (2004), “a metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos da presente pesquisa, classifica-se apenas como qualitativa, pois não foi necessário utilizar o método quantitativo para o desenvolvimento do presente estudo. Caracteriza-se pesquisa quantitativa quando os dados devem revelar a informação que se pesquisa, ou seja, a prioridade está nos dados e informações da empresa. Referente a pesquisa qualitativa levantam-se hipóteses que deverão ser comprovadas ou negadas, ou seja, avalia-se opiniões e comentários das pessoas que serão entrevistadas (BAPTISTA; CAMPOS, 2016).

A pesquisa qualitativa tem por finalidade descrever a complexidade de um problema e a relação de certas variáveis, assimilar e identificar os processos dinâmicos, contribuir no processo de mudança e possibilitar maior entendimento em relação ao comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004).

Em relação aos objetivos da presente pesquisa, classificou-se como descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população, é elaborada com a finalidade de identificar possíveis conexões entre as variáveis, se destacam pelo objetivo de estudar as características de um grupo. Já a pesquisa exploratória é mais flexível pois possibilita maior familiaridade com o problema, com objetivo de torna-lo mais explícito ou para construir hipóteses, considera os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado (GIL, 2010).

De acordo com Diehl e Tatim (2004) referente aos procedimentos técnicos, a presente pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, pois é um estudo profundo e exaustivo que proporciona um amplo e detalhado conhecimento, por meio da definição de “um conjunto de

dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais, quer essa unidade seja uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação”. O estudo de caso proporciona vantagens, como o estímulo de novas descobertas e a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

De acordo com Trujillo (1974, p. 144 apud MARCONI; LAKATOS, 2011 p. 174), “variável é um valor que pode ser dado por uma quantidade, qualidade, característica, magnitude, traço etc., que pode variar em cada caso individual”. Desse modo, uma variável pode ser considerada uma classificação ou medida; uma quantidade que varia, contendo ou apresentando valores, aspectos ou fatores. Enfim, os valores que são adicionados ao conceito operacional, para transforma-lo em variável, podem ser quantidades, qualidades, características, magnitudes, traços etc. (MARCONI; LAKATOS, 2011).

As variáveis analisadas neste estudo são os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.

- a) Pontos fortes: “são as diferenciações conseguidas pela empresa – variáveis controláveis – que lhe proporcionam uma vantagens operacionais no ambiente empresarial” (OLIVEIRA, 2004, p.64).
- b) Pontos fracos: “são as situações inadequadas da empresa – variáveis controláveis – que lhe proporcionam desvantagens operacionais no ambiente empresarial (OLIVEIRA, 2004, p.64).
- c) Oportunidades: “são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura (OLIVEIRA, 2004, p.64).
- d) Ameaças: “são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos para sua ação estratégica, mas pode ser evitada, desde que se tome conhecimento dela previamente” (OLIVEIRA, 2004 p.65).

As variáveis segundo Barros e Lehfel'd (2007), “são aspectos observáveis de um fenômeno, os quais podem apresentar variações, mudanças e diferentes valores em relação a dado fenômeno e entre fenômenos”. É um elemento ou característica que varia em determinado acontecimento, sendo assim, não podem ser imediatamente mensuradas.

Plano de Ação

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A empresa escolhida foi a Miotto Alimentos, que atua no ramo de empacotamento e comércio de cereais, possui dois gestores e três funcionários, a respeito dos clientes, a empresa não tem conhecimento do número exato. Para a construção do planejamento estratégico da empresa serão pesquisados quatro grupos: os gestores, os funcionários, fornecedores e clientes.

Esse tópico é responsável por descrever o método amostral, para selecionar os participantes da pesquisa, as características mais relevantes dos critérios de elegibilidade e de exclusão. Aqui são apresentadas informações a respeito dos elementos que forneceram as informações necessárias para se atingirem os objetivos da pesquisa (BAPTISTA; CAMPOS, 2016).

População é um conjunto de elementos que possuem determinadas características. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento (DIEHL; TATIM, 2004). Já a amostra é um subconjunto da população, no qual se estabelecem determinadas características de uma população, ou seja, é uma parte da população escolhida para ser pesquisada (GIL, 2010).

A pesquisa será realizada com cinco (5) clientes que representam 80% do faturamento da empresa, dois (2) fornecedores que são os maiores e principais, todos os funcionários no total de três (3) e o gestor, de forma intencional, verificando informações para detectar como a empresa encontra-se diante do atual cenário que está inserida.

Tendo em vista os objetivos da pesquisa, o tipo de amostra a ser utilizada será amostragem não probabilística, que segundo Diehl e Tatim (2004), nesse tipo de amostragem “não são utilizadas as formas aleatórias de seleção, podendo esta ser feita de forma intencional, com o pesquisador se dirigindo a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar”. Ou seja, é escolhida por conveniência.

### 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Existem várias formas de coleta de dados que podem ser usadas para obtenção de informações. Essas formas devem ser escolhidas e utilizadas adequadamente pelo próprio pesquisador de acordo com sua pesquisa (DIEHL; TATIM, 2004).

As informações presentes na pesquisa serão colhidas por meio de fontes primárias e secundárias. Fontes primárias representam os dados que são obtidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão, por meio de observação da estrutura da empresa e através dos questionários e entrevistas. Fontes secundárias representam o banco de dados já existente da empresa, como relatórios e arquivos (DIEHL; TATIM, 2004).

A presente pesquisa envolve o planejamento estratégico, sendo assim será utilizada a análise SWOT para coletar informações e dados, que segundo Pereira (2010, p.99) tal análise “tem como objetivo reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças”.

As técnicas utilizadas serão observação, entrevistas e questionários, sendo que, a observação será com a participação do observador a fim de entender melhor o funcionamento da empresa; a entrevista será a não estruturada, com conversação informal, que proporcionará mais liberdade aos entrevistados de formularem suas respostas; e o questionário será semiaberto, que conterà perguntas abertas onde a resposta é de forma livre. Para a montagem dos questionários, utilizou-se como base, o estudo presente no trabalho de conclusão de curso da autora Zatti (2014).

### 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A presente pesquisa apresentará apenas caráter qualitativo, sendo assim existe uma necessidade de organizar os dados para que eles possam ser interpretados. Pelo fato da pesquisa ser qualitativa, se obterá uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou depoimentos, materializados em forma de textos, os dados serão organizados e interpretados por análise de conteúdo (DIEHL; TATIM, 2004).

A análise tem como objetivo organizar os dados de certa forma que eles possam fornecer respostas ao problema proposto para investigação (GIL, 2010). Complementando de acordo com Dielh e Tatim (2004 p. 86) “a análise compreende, além da verificação das relações entre variáveis, as explicações e especificações dessas relações”

A interpretação proporciona um profundo significado às respostas. Ela procura um verdadeiro e amplo significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos, e também efetua sua ligação com a teoria. (DIEHL; TATIM, 2004).

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo é apresentada à empresa onde aconteceu o estudo, os resultados da pesquisa, suas respectivas análises, análise SWOT, os indicadores de posicionamento, a postura estratégica identificada, o plano de ação em relação aos pontos fracos da empresa, bem como as sugestões.

### **4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA**

A empresa Miotto Alimentos está localizada em Anta Gorda, Interior do Rio Grande do Sul, município com aproximadamente 6.200 habitantes. A empresa começou sua história ainda em 2007 quando, a partir de uma visão de mercado, os sócios resolveram investir em equipamentos para beneficiamento e empacotamento de produtos próprios e de agricultores da região. Tendo como carro chefe o feijão preto.

A empresa define-se como pequeno porte, tendo dois sócios gestores, um atuando área comercial e o outro na área administrativa e produção, a mesma conta com mais três funcionários. A empresa possui em seu mix, apenas três diferentes tipos de produtos, que são: sementes de girassol, milho para pipoca e feijão preto.

As tomadas de decisão são realizadas em curto prazo, por processos informais, de acordo com a troca de ideias e avaliação rápida entre os gestores com base em seus conhecimentos adquiridos por experiências profissionais e com algumas planilhas em Excel.

### **4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Serão apresentados os resultados da pesquisa realizada na empresa Miotto Alimentos, pesquisa essa feita com os clientes, fornecedores e com o gestor da empresa. Na qual foram analisados e identificados os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças do ambiente interno e externo da empresa.

#### **4.2.1 Entrevista com os clientes**

A pesquisa foi realizada com cinco (5) clientes da empresa Miotto Alimentos. A entrevista foi realizada através de visitas para os mesmos, aplicaram-se 14 perguntas abertas,

sendo que, estes representam 80% das vendas da empresa. Os resultados desta pesquisa estão demonstrados na entrevista a seguir.

**Questão 1: Quais fatores fazem você comprar os produtos da Miotto Alimentos?**

**C1:** O que me leva a comprar, hoje é o atendimento, a gente tem uma parceria muito legal, o pessoal é companheiro desde que a gente iniciou. E a qualidade do produto Miotto é especial, a simplicidade de trabalhar, é branco no preto.

**C2:** O fator principal foi a qualidade, no início das nossas negociações tinha um preço melhor, mas como o preço aumentou de modo geral ele estabilizou com os outros. A qualidade juntamente com a receptividade dos clientes em relação a marca, a aceitação do cliente, provou que tem qualidade.

**C3:** Bom, primeiro eu conheci a Miotto através de um cliente meu, e analisando a qualidade do produto e por ser uma empresa próxima, conversei com o vendedor e a gente se acertou na questão do preço e qualidade de produto, o atendimento do vendedor também é muito bom, e foi assim que começamos a negociar.

**C4:** Os fatores que fizeram nossa empresa comprar da Miotto foi, pelo bom atendimento do vendedor, pelo padrão de qualidade dos produtos, a pontualidade da entrega, e a confiabilidade das negociações.

**C5:** Nós começamos a negociar com a Miotto Alimentos por indicação de um conhecido nosso que tem restaurante, nós experimentamos o produto e continuamos comprando pela qualidade que é muito boa, mesmo o preço sendo mais caro que os outros, nossos clientes querem os produtos da Miotto pelo fato da qualidade. O bom relacionamento que a gente tem com a empresa também é excelente, e ajuda muito nas negociações.

Na questão 1 identifica os fatores que levam os clientes a comprarem os produtos da Miotto Alimentos. De acordo com as respostas, o atendimento que a empresa oferece cria um bom relacionamento e parceria com os clientes devido a simplicidade e facilidade de trabalhar, observa-se esse mesmo fator nas questões 1 e 2 respondidas pelos fornecedores, que realizam suas negociações com a Miotto Alimentos devido a seriedade do trabalho e confiança nas negociações, criando uma boa parceria entre as partes, sustentando a ideia de

que a empresa tem um excelente atendimento. A qualidade dos produtos é citada como fator essencial para a concretização da venda, embora na questão 5 respondida pelos clientes, alguns apresentam insatisfação em relação ao preço e prazo de pagamento, a qualidade prevalece na hora da compra. A marca dos produtos também é um fator positivo e tem uma boa aceitação pelos clientes, assim como citado na questão 9 respondida pelos clientes, quando eles demonstram estar satisfeitos com o design da embalagem. A pontualidade da entrega e confiabilidade nas negociações, outro fator citado, é devido a forma flexível com que a empresa trabalha para atender às necessidades de horários dos clientes, juntamente com a seriedade e confiança de cada venda. Todos esses fatores citados representam vantagens competitivas para a Miotto Alimentos e devem continuar recebendo a atenção necessária para serem mantidos ao longo do tempo pela empresa. Essas variáveis citadas nessa questão podem ser consideradas pontos fortes da Miotto Alimentos.

**Questão 2: Em relação ao atendimento do vendedor da Miotto Alimentos, o que você acha?**

**C1:** Hoje eu estou bem atendido pelo pessoal da Miotto, quando a gente precisa de qualquer coisa, é resolvido na hora, a negociação é fácil de fazer, burocracia simples.

**C2:** Pra mim está excelente, não tenho o que reclamar, desde o início a relação foi séria e honesta, eu acho que isso é o básico para o comercio funcionar.

**C3:** Sempre foi excelente, sempre que eu precisei de produto com uma entrega imediata, como foi o caso dessa última negociação que eu fiquei sem produto, ele me entregou, quanto a isso não tem problema nenhum, o vendedor é 100%.

**C4:** Eu acho que o vendedor tem um bom conhecimento do que ele está vendendo, seriedade, e a facilidade de entrar em contato independentemente da hora que for.

**C5:** O atendimento do vendedor é tranquilo, quando a gente precisa de alguma coisa é só ligar que ele nos atende, e como nós preferimos fazer o pedido por telefone porque estamos sempre na correria, o vendedor sempre atende as nossas necessidades e cumpre com o combinado.

Quando perguntado na questão 2 para os clientes sobre o atendimento do vendedor da Miotto Alimentos, eles demonstraram satisfação pela negociação ser fácil de fazer, assim como citado na questão 1, onde o atendimento do vendedor é um dos fatores responsáveis pelos quais o cliente compra os produtos da Miotto Alimentos. Existe uma relação séria e honesta por parte do vendedor, os clientes demonstram valor quanto a isso. O vendedor conhece o produto que está vendendo e transmite confiança para o cliente, mais um fator que influencia muito na hora de concretizar a venda. Essa é uma variável em que, assim como na primeira questão, deve continuar recebendo a atenção necessária por parte da empresa para ser mantida como um ponto forte da Miotto Alimentos.

### **Questão 3: O que você acha do atendimento no geral, oferecido pela empresa?**

**C1:** A gente está bem atendido hoje, é bem tranquilo, bem simples para trabalhar.

**C2:** Basicamente é a mesma linha da anterior, quando eu ligo me atendem, me dão retorno, a empresa trouxe um material de publicidade que eu precisava, são coisas que vão agradando e fazem o negócio funcionar. Com esse bom atendimento eu consigo ter um foco maior nas minhas vendas.

**C3:** O atendimento é muito bom, tanto com o rapaz da entrega quando o vendedor, nunca houve nenhum stress, nenhum problema, sempre que a gente marcou a entrega chegou na hora certa.

**C4:** Como foi falado anteriormente do atendimento do vendedor, eu acho o atendimento no geral excelente.

**C5:** Para nós é excelente, tanto o atendimento quanto a entrega, todo mundo fala a mesma língua na empresa, tem uma comunicação boa entre o entregador e o vendedor, o que o vendedor fala o entregador sabe.

A questão 3 refere-se ao atendimento no geral oferecido pela empresa. Observa-se que, assim como na questão 1 e 2, os clientes estão satisfeitos com o atendimento tanto da empresa como do vendedor, os fornecedores também demonstram satisfação quanto ao atendimento de modo geral na questão 2. Tanto os clientes como fornecedores nunca tiveram

nenhuma reclamação, isso indica que a empresa tem um bom nível de atendimento, mas sempre deve buscar aperfeiçoamento contínuo para manter essa variável positiva. Sendo assim classifica-se essa variável como sendo um ponto forte para a Miotto Alimentos.

**Questão 4: Em relação a entrega/logística dos produtos qual sua opinião?**

**C1:** A gente combina um horário, vem no horário certo, se tiver que entregar um pouco antes da jornada de trabalho, o pessoal tá aí também. A entrega é bem tranquila.

**C2:** No início das negociações foi um pouco ruim, porque eu tinha que ir até a empresa buscar essa mercadoria, mas agora vocês estão me entregando aqui, pra mim está excelente, até porque a minha ideia é fazer as compras mais seguidas, fazer um volume maior.

**C3:** Tudo tranquilo, como eu falei anteriormente, é muito boa, funciona bem certinho.

**C4:** Na logística, só um ponto que eu acho que deveria melhorar, é a capacidade no volume de entregas, porque hoje o volume é limitado pelo fato do caminhão ser pequeno, no mais está tudo ok, referente ao horário combinado, se precisar entregar antes que o horário de trabalho, nesse ponto a empresa é bem flexível.

**C5:** Está excelente, como foi respondido na questão anterior, existe uma boa comunicação entre o vendedor e o entregador, isso facilita a negociação.

Na questão 4 os clientes falaram a respeito da entrega/logística dos produtos. De acordo com as respostas, todos os clientes demonstram satisfação com essa variável, pois a empresa se adapta as necessidades dos clientes, ou seja, se precisar entregar a mercadoria antes ou depois do horário de trabalho normal, a empresa faz, o horário combinado também sempre é cumprido. Os fornecedores também se demonstraram satisfeitos na questão 3 quanto a entrega/logísticas da empresa. Um cliente citou sobre a capacidade do volume de entregas do caminhão ser pequena, isso faz com que a negociação fique limitada, devido a esse fator, a empresa deveria estudar uma possibilidade de adquirir um caminhão maior para atender entregas e clientes maiores, ou então contratar terceiros que tenham capacidade de carga maior para realizar o frete. Sendo que o frete da mercadoria adquirida dos fornecedores já é realizado por terceiros justamente devido a capacidade de carga do atual caminhão da

empresa ser pequena. Visto isso, a empresa poderia apenas aplicar a mesma forma de terceirização do frete para os clientes. Essa variável pode ser considerada um ponto forte, mas a empresa precisa dar uma atenção especial para esse fator da capacidade da carga de entrega.

**Questão 5: Quanto ao prazo de pagamento oferecido pela Miotto Alimentos, o que você acha?**

**C1:** Hoje a gente está bem tranquilo em questão ao pagamento, se precisar de um prazo a gente consegue, se for o caso de negociar um prazo menor pra conseguir um preço mais baixo também é flexível.

**C2:** A princípio eu achei um pouco difícil, mas eu vi que é a melhor forma que tem, porque dessa forma, eu não me descapitalizo e a empresa não se descapitaliza. Eu pago a metade a vista e a outra metade pago com um cheque para trinta dias, então está favorecendo a mim, porque depois de trinta dias não ter que pagar o montante total da compra, então dividido em duas vezes pra mim ficou muito bom isso, no início eu achei que eu deveria pagar o total só depois que eu vendesse a mercadoria, mas eu percebi que a melhor maneira é essa, sempre em duas parcelas, que ficam boas para os dois lados, tenho clientes que me pagam a vista e clientes que precisam de prazo, então dessa forma funciona bem certinho.

**C3:** O prazo de pagamento eu acho um pouco curto nos 30 dias, eu tenho fornecedores que conseguem pra mim muito mais prazo, eu sei que como é *commodities* a compra da matéria prima tem que ser a vista, mas o prazo poderia ser melhor, em 45 dias já seria um prazo melhor.

**C4:** O prazo está um pouco restrito, como a nossa empresa efetua o pagamento sempre a vista, eu acho que deveria ter um prazo de pelo menos 21 dias.

**C5:** O prazo está adequado às nossas necessidade, quando nós precisamos de um prazo maior para comprar um volume maior a empresa nos dá essa possibilidade, e isso facilita muito.

A questão 5 pede a respeito do prazo de pagamento oferecido pela empresa. De acordo com as respostas 3 clientes estão satisfeitos e 2 insatisfeitos. Os clientes insatisfeitos com o prazo de pagamento continuam comprando devido a boa qualidade dos produtos e o bom

atendimento, conforme citado nas questões 1, 2 e 3 anteriores. Esse prazo curto se relaciona ao fato de, a maior parte da matéria prima ser comprada de produtores, que exigem o pagamento a vista, dessa forma o capital de giro da empresa se limita para atender os prazos exigidos por esses clientes.

Em poucas negociações a empresa consegue prazo entre 7 e 30 dias por parte dos fornecedores, como é citado na questão 5 respondida pelos mesmos, isso acontece devido a confiança criada num longo período de tempo de negociações. E ainda os fornecedores relatam na questão 8 que estão precisando diminuir os prazos devido ao aumento da inadimplência gerada pela crise atual. Sendo assim a empresa consegue fornecer um certo prazo de pagamento, mas não o prazo que o cliente ache ideal para ele.

O cliente que fala a respeito de efetuar o pagamento sempre a vista, e diz que precisaria de 21 dias, é devido ao fato do preço do produto para ele ser mais barato, justamente pelo fato de pagar à vista, conforme o acordo da negociação. Sendo assim essa variável não interfere nas negociações com esse cliente citado em especial.

E conforme está citado nas questões 12 respondida pelos clientes, na questão 8 respondida pelos fornecedores e na questão 1 respondida pelo gestor, o desemprego, a inadimplência e a situação econômica do país são algumas das ameaças enfrentadas pelas empresas. Dessa forma se a empresa aumentar seu prazo de pagamento, ela corre um risco maior de sofrer consequências com isso. Essa variável pode ser considerada um ponto fraco, mas sem muita importância na situação que as empresas estão vivendo.

**Questão 6: Quanto as formas de pagamento oferecidas pela Miotto Alimentos, o que você acha?**

**C1:** Para mim as formas de pagamento são boas, a empresa aceita cheques tanto meus quanto de terceiro e boletos.

**C2:** Quanto as formas pra mim é indiferente, pois eu tenho a opção de pagar em cheque ou boletos, então pra mim estariam boas.

**C3:** A respeito das formas de pagamento é tranquilo, a empresa aceita cheques de terceiro, boletos, isso é sem problema nenhum.

**C4:** As formas de pagamento hoje foram sempre a vista, devido a compra da matéria prima precisar ser a vista, então se torna pra nós um pouco inviável.

**C5:** Para nós está ideal, a Miotto aceita pagamentos com boleto ou cheque.

Na questão 6 os clientes falaram a respeito das formas de pagamento que a empresa oferece. Os clientes se demonstraram satisfeitos quanto a essa variável, pois a empresa oferece as opções de pagamento com boletos, cheques próprios ou cheques de terceiros. A empresa sendo flexível nessa parte de pagamentos, facilita a negociação para ambos os lados. Mas a empresa precisa tomar o cuidado necessário e sempre fazer uma consulta prévia da situação econômica (SPC) do cliente que está negociando, principalmente se for o caso de novos clientes, pois como foi citado nas questões referentes a ameaças respondidas por clientes, fornecedores e gestor, o desemprego e a inadimplência estão aumentando.

**Questão 7: O que você acha da qualidade dos produtos oferecidos pela Miotto Alimentos?**

**C1:** Hoje a aceitação do produto Miotto no mercado onde a gente entrou é muito bem aceita, tanto a pipoca como o feijão, que são os itens que a empresa disponibiliza hoje. O pessoal que compra, preza muito por qualidade, se a empresa manter sempre essa qualidade, onde se consegue entrar uma vez no cliente consegue se manter lá. É o diferencial de hoje, porque a briga é tão grande, que as vezes tu só consegue um espaço pela qualidade, o cliente vai comprar pela qualidade, não é só o preço que conta hoje.

**C2:** Eu não tenho o que reclamar, tanto do feijão como a da pipoca, porque o meu cliente não reclama, até agora eu só tenho elogios.

**C3:** A qualidade tem me surpreendido, tem mantido uma boa média, uma vez apenas ocorreu um problema em um lote, mas não foi muito grave, a gente sabe que o feijão está escasso e que manter a qualidade hoje em dia não é fácil. Mas até hoje não tive nenhum problema referente a qualidade.

**C4:** A qualidade dos produtos sempre atendeu às nossas necessidades, e mantém o padrão estipulado pelos nossos clientes.

**C5:** Nós já tentamos trabalhar com produtos baratos, mas não roda, e o produto de vocês é de excelente qualidade, e tem um padrão de qualidade o ano inteiro. Quando um cliente nosso compra a marca Miotto ele sempre volta a comprar pelo fato da qualidade.

A questão 7 pede a respeito da qualidade dos produtos oferecidos pela Miotto Alimentos. Todos os clientes estão satisfeitos com a qualidade dos produtos, assim como as respostas da questão 1 aos clientes, a qualidade é um dos fatores essenciais que fazem os clientes comprarem os produtos da Miotto Alimentos, mesmo que o preço muitas vezes esteja acima da concorrência conforme foi citado na resposta da questão 1 por um cliente e o prazo de pagamento seja um pouco curto segundo as respostas dos clientes na questão 5, a qualidade se destaca, até mesmo entre as respostas dos fornecedores na questão 6, quando os mesmo sugerem para a empresa manter sempre esse nível de qualidade nos produtos. Sendo assim essa variável pode ser considerada um ponto forte da Miotto Alimentos.

**Questão 8: Quanto a variedade de produtos que a empresa oferece, qual sua opinião?**

**C1:** Ainda é pequena a variedade de produtos, acredito que futuramente o mix vai ser ampliado, existe um bom mercado para que se possa ser ampliado o mix, hoje a empresa tem só três itens, então a variedade é bem pequena.

**C2:** Eu acho que deveria aumentar, pois seria bom para Miotto e pra mim também, porque hoje a empresa tem apenas três itens.

**C3:** Eu trabalho com vocês só com o feijão, sei que vocês tem pipoca e girassol também, então a variedade é muito baixa. Eu me interessaria se vocês tivessem feijão branco, feijão carioca, feijão vermelho. Pois poucos fornecem esse tipo de produtos hoje.

**C4:** No nosso caso a gente é bem atendido pois só temos a necessidade do feijão, mas sabendo que a empresa tem apenas três itens eu acho a variedade muito baixa, a empresa poderia abrir outros produtos.

**C5:** Hoje nós compramos o feijão a pipoca e o girassol da empresa, que são apenas os produtos que a empresa oferece, eu acho uma variedade de itens muito baixa, se vocês tivessem mais itens com certeza a gente compraria da Miotto.

A questão 8 pergunta sobre a variedade de produtos oferecidos pela empresa. Assim como observa-se nas respostas dos clientes, a variedade de produtos é baixa, pois a empresa conta apenas com 3 produtos em seu mix, o gestor comenta a respeito disso na questão 4 e 5, quando se refere ao espaço físico pequeno para estocagem dos produtos atuais e o impedimento de abrir outros produtos devido ao espaço. Podemos observar também na questão 6 respondida pelos funcionários, onde os mesmos sugerem uma melhoria em relação ao aumento de espaço físico. Já na questão 2 respondida pelo gestor, o mesmo comenta que a empresa sofrerá uma mudança de endereço para obter um espaço maior. Sendo assim, o ideal seria que a empresa abrisse novas linhas assim que se mudar para o espaço maior. Até o momento atual essa variável pode ser considerada um ponto fraco para a Miotto Alimentos.

#### **Questão 9: Qual sua opinião em relação a embalagem dos produtos?**

**C1:** Eu particularmente acho bonita, o feijão tem uma embalagem muito bonita, bem apresentada, a pipoca também tem uma embalagem muito bonita e chamativa, isso com certeza influencia na hora da decisão de compra do consumidor.

**C2:** Embalagem é muito bonita, tanto do feijão como a da pipoca, o pacote do feijão se destaca bem, é uma embalagem que chama a atenção para o feijão, ela destaca o feijão. E a pipoca é uma embalagem que não deixa a desejar, fica no padrão das outras que tem no mercado.

**C3:** A embalagem é excelente tem um desenho bem criativo e diferente das outras presentes no mercado.

**C4:** A embalagem dos produtos é bem bonita, se destaca bem, e ela é bem feita, tem um design legal.

**C5:** Eu acho que não precisa mudar, está excelente, a embalagem do feijão é muito bonita, a embalagem da pipoca também é bonita, enfim, todas são bem apresentáveis e chamam a atenção do cliente.

Na questão 9 os clientes falaram a respeito do design da embalagem. Todos os clientes estão satisfeitos e elogiam as embalagens, pois as mesmas se destacam entre a concorrência. Como foi citado nas respostas dos clientes na questão 1, a marca e embalagem estão citadas como um dos fatores pelos quais os clientes escolhem realizar a compra com a Miotto Alimentos. Segundo informações do gestor a empresa elaborou suas embalagens através de uma produtora especializada em embalagens, sendo assim, recomenda-se que, assim que a empresa abrir novas linhas de produtos como citado na questão 8, também busque essa empresa para fazer uma pesquisa e desenvolver as embalagens adequadas para cada tipo de produto. Essa variável pode ser considerada um ponto forte da Miotto Alimentos.

**Questão 10: O que você acha da política de troca oferecida pela Miotto Alimentos?**

**C1:** A troca é realizada cem por cento, qualquer probleminha que tiver, desde um lote que vier com qualidade um pouco inferior com o padrão da Miotto, o pessoal vem e nos troca todo o lote, inclusive já aconteceu uma vez, e todo lote foi trocado. Até hoje não aconteceu problema nenhum em questão da troca.

**C2:** Eu até agora não precisei fazer troca, mas pelo o que a empresa me passou, o que precisar trocar, será feita a troca, então pra mim está excelente.

**C3:** Nessa parte nunca teve problema, aconteceu uma vez só de ter que trocar a mercadoria, a empresa trocou sem problema nenhum. É difícil ocorrer trocas.

**C4:** A política de troca é excelente, porque a empresa dá toda a garantia sobre o seu produto, nos atende com facilidade em toda a troca que precisa ser feita.

**C5:** Nós tivemos pouco problema de troca, nunca teve problema de vencimento de produto, e quando aconteceu um problema de troca foi devido a carunchos no feijão, mas a empresa trocou o lote sem problemas. Está tudo certo.

A questão 10 refere-se a política de troca que a empresa oferece. De acordo com as respostas dos clientes, todos estão satisfeitos, pois qualquer problema que a mercadoria tiver a empresa realiza a troca. Essa questão reforça a número 1, no que diz respeito a confiança e seriedade das negociações, o que reforça a questão 3 também que tem referência com o atendimento no geral oferecido pela empresa. Essa questão 10 apresenta mais um benefício que a empresa proporciona para o cliente, ou seja, o cliente tem o suporte que ele precisa. Essa variável pode ser considerada como um ponto forte para a Miotto Alimentos.

### **Questão 11: Quais são as oportunidades no setor alimentício na sua percepção?**

**C1:** A oportunidade é aumentar o mix de produtos, porque se não vende um tipo de produto vende o outro.

**C2:** O setor alimentício por mais crise que tenha, as pessoas sempre vão precisar comer, aí que você vai se destacar, por isso que a qualidade é importante nessa hora, tu pode vender horas menos horas mais, mas mantendo a qualidade sempre irá vender. O mercado do ramo alimentício a questão é custo benefício, então a oportunidade seria manter a qualidade, pois assim tu vai brigar com dois ou três concorrentes só, o restante é inferior e ele vai brigar com preço só, ou seja, ele vai vender pra quem tem menos dinheiro. E quando esse mesmo cliente tiver um pouco mais de dinheiro ele vai consumir o produto de maior qualidade, então na minha percepção eu acho que brigar com preço a longo prazo não tem resultado.

**C3:** Eu acho que esse é o momento propício pra gente começar a vender produtos mais baratos, como por exemplo o arroz, feijão, pipoca, farinha, massa, porque o pessoal está mais apertado hoje em dia, as pessoas estão deixando de comer fora, para gastar menos e comer em casa, é aí que esta nossa oportunidade de crescimento, a nossa empresa aqui pelo fato da crise, cada mês está vendendo mais esses tipos de produtos, pois é o produto básico da mesa do brasileiro. Aumentou também a venda das cestas básicas com isso.

**C4:** No ramo alimentício, eu acho que é um ramo que nunca vai ter crise, as pessoas são obrigadas a comer, e particularmente com os produtos que nós trabalhamos, a tendência é só melhorar, porque o arroz e o feijão nunca vai sair do prato do brasileiro. Esses produtos que estão na cesta básica sempre vão ser de primeira necessidade.

**C5:** A questão do setor alimentício é que ninguém tem como deixar de comer, o que nós temos que fazer é traçar novas estratégias de vendas, se organizar cada vez mais, atender o cliente da melhor forma possível. A oportunidade está em se diferenciar nesses pontos que as outras empresas estão pecando, principalmente no atendimento e na qualidade do produto.

Na questão 11 os clientes expressaram suas opiniões referente as oportunidades que o mercado alimentício oferece hoje. Identifica-se alguns fatores nessas respostas que podem ajudar as empresas a venderem mais, como por exemplo trabalhar com produtos mais baratos, outro fator que é o aumento da venda de cestas básicas que também pode ser explorado pelas empresas. De acordo com as respostas dos clientes, funcionários e gestores das questões que fazem referência as ameaças, estão citadas entre elas a crise e a inadimplência, esses dois fatores afetam diretamente nas vendas, por mais que o setor alimentício não sofra muito com a crise comparado a outros setores do mercado. Tem-se como alternativa esses fatores da resposta, a venda de produtos mais baratos e na venda de cestas básicas. Essa variável pode ser considerada como uma oportunidade para a Miotto Alimentos.

### **Questão 12: Quais são as ameaças no setor alimentício na sua percepção?**

**C1:** Hoje a indústria está sendo um pouco sacana com o distribuidor, porque grande parte da indústria está vindo atender direto, ou aonde a indústria nos atendia, aí deixaram na mão de outro distribuidor atender a gente, ai não tem como trabalhar, pois esse distribuidor próprio vai ir atender direto o mercado. O que a gente está tentando fazer para se precaver lá na frente, é buscando parceiros, como a própria Miotto, buscando esses parceiro onde só tu distribui esses produtos, aonde tu vender o feijão Miotto, vai ter uma venda certa todo o mês, não vai ter outro vendedor que vai vender no mesmo mercado e estragar o negócio. Esse é o foco da coisa, pra se precaver dessa briga de preços.

Esse negócio da crise, bastante empresas demitindo, bastante desemprego, você está sentido o reflexo nas vendas? Sim, a questão de inadimplência. Inclusive aconteceu um caso de uma cliente nossa que ela servia 55 refeições por dia para uma empresa, e essa empresa vai demitir uma parte e a outra parte vai sair de bento, porque aqui em bento o imposto é mais caro, questão política, questão da prefeitura, eles tem o custo mais alto do que na cidade de Garibaldi, ela vai sair daqui de bento e vai ir para Garibaldi, então só nessa jogada ela vai deixar de servir um mil e poucas refeições por mês. Nós estamos cada dia trabalhando mais,

para manter o que estávamos vendendo antes, abrindo clientes novos para suprir aqueles que estão saindo.

Questão do dólar, qual a influência? Influencia muito, tem produtos que são importados e depende a época que o dólar sobe, o preços elevam demais, bastante oscilação. De uma hora para outra tem que subir muito o preço e isso interfere muito nas vendas, e a margem acaba por ficar mais baixa.

**C2:** A ameaça maior que eu vejo é a economia do Brasil, mas eu estou vendo que ela é passageira, por mais que ela esteja durando, uma hora vai ter que acabar, vários mercados estão fechando, restaurantes fechando.

Questão referente à crise: Com certeza interfere, ela afeta, tem maus pagadores. Mas hoje eu estou selecionando meus clientes justamente por causa disso, preciso ter um cuidado maior nessa questão. Mas no momento que a gente estiver forte e a crise estancar, nós vamos só crescer, ou seja, se a gente não conseguir vender mais do que estamos vendendo, pelo menos mantemos o nível, porque quando melhorar vai ser só crescimento.

**C3:** Eu acho que o maior problema nosso hoje, seria a inadimplência e o atraso dos clientes, devido à crise que a gente vem enfrentando. O maior problema não é vender, mas pra quem vender, e ter a garantia de receber por essa mercadoria vendida. Com o fato de várias empresas demitindo, muitos clientes que sempre pagaram certinho, estão atrasando e muitas vezes deixando de pagar. Temos que parar de vender pra clientes que se vendia a tempo e selecionar melhor os novos.

**C4:** Como o nosso produto, é um produto principal da cesta básica, acredito que não vai haver grandes faltas de produtos ou falta de compradores. O único perigo que está acontecendo, é a entrada de produtos importados aqui na nossa região, talvez a gente não consiga competir com preços em relação a esses produtos. No mês de agosto a nossa empresa reduziu em 10% as vendas, talvez seja pelo fato das empresas estarem demitindo o pessoal, e as pessoas também estão economizando mais. Esse ano de 2016 foi o ano de maior perdas em inadimplência que a empresa teve, nunca perdemos tanto com mau pagadores como perdemos esse ano. Isso nos faz selecionarmos melhores nossos clientes, e ter um cuidado muito maior na venda.

**C5:** Eu acho que o que pode influenciar é esse aumento desenfreado dos produtos que está ocorrendo, isso reduz a venda, pois quem tem R\$500,00 vai poder gastar só essa quantia, e

quando o produto aumenta essas pessoas compram menos quantidade com o mesmo valor de R\$ 500,00. E as medidas políticas que estão sendo tomadas, como o aumento de impostos, quando isso acontece as pessoas compram menos e vendem menos. Nesse ramo de cereais também existe uma certa prostituição, pelo fato de empresas jogarem o preço lá embaixo e bagunçarem o mercado, geralmente quem faz isso são empresas maiores com maior poder, e por isso que nós temos que investir em qualidade e atendimento.

Na questão 12 os clientes expressaram suas opiniões referente as ameaças do setor alimentício atualmente. A indústria é citada como uma ameaça pois ela está eliminando os intermediários (atacados) e fazendo a venda direta, o que faz com que a mesma consiga exercer um preço mais baixo, no caso da Miotto Alimentos, a empresa precisa desses atacados para fazer a distribuição devido a sua estrutura ser pequena, o que faz o preço dos produtos serem um pouco mais altos. A inadimplência gerada na maioria das vezes pelo desemprego, também é um fator que está afetando o mercado, o que comprova isso são as respostas dos clientes, fornecedores e gestor, todos citam estarem passando pela mesma situação quando questionados sobre as ameaças. As empresas que trabalham com produtos importados estão sofrendo com a variação de preço devido a variação do dólar, conforme citado pelos clientes nessa questão e pelos fornecedores na questão 8, não se consegue manter uma estabilidade no preço devido ao fator do dólar. Por outro lado, empresas do exterior estão vendendo produtos aqui no Brasil por um preço mais baixo. Assim como o gestor cita na questão 1 e os fornecedores citam na questão 8, a tributação elevada do país dificulta a competitividade do mercado. Essas variáveis podem ser apresentadas como ameaças para a Miotto Alimentos.

**Questão 13: Que produto você gostaria de comprar da Miotto Alimentos, que não encontra hoje?**

**C1:** Nessa linha de empacotados, existe um mix grande como sagu, lentilha, e outros que entrariam na mesma linha, hoje a gente trabalha com outras marcas, mas poderia estar trabalhando e migrar para a Miotto. Com certeza a gente daria a preferência para a Miotto.

**C2:** Como a empresa tem apenas dois produtos, eu já estou pesquisando outros tipos de produtos até para falar pra vocês, se a empresa conseguisse um arroz de qualidade com certeza iria vender bem, a lentilha é uma coisa que vende bem também e aumenta muito as

vendas no fim de ano, outra coisa que me pedem é a ervilha, outros seriam o sagu e o amendoim que são produtos que giram bastante, claro se forem de qualidade.

**C3:** Hoje o que me interessa são outros tipos de feijão, feijão branco, feijão carioca e feijão vermelho, esses seriam os produtos que eu compraria. Outros tipos de produto no momento não, pois eu tenho fornecedores que estão me atendendo bem.

**C4:** Hoje talvez pudéssemos negociar o feijão de cor, se a empresa disponibilizasse desse tipo de produto.

**C5:** Os produtos que eu compraria se a empresa tivesse seria canjica, canjiquinha, farinha de mandioca, sagu, massa (embalagem de massa se destaca e vende mais com cores vermelhas e azuis, isso faz com que o amarelo da massa se destaque mais, o contraste da cor azul ou vermelha com o amarelo da massa realça o produto), pipoca Premium (importada) (hoje a empresa só trabalha com pipoca nacional), amendoim branco (o vermelho é mais caro e vende menos) e empacotar em pacotes de 1kg e 400g ao invés de 500g como todas empresas fazem (o pacote de 400g é do mesmo tamanho que o de 500g, mas é mais barato), trabalhar com venda desses produtos a granel também (para vender em restaurantes e padarias).

Na questão 13 sugere que os clientes falem sobre os produtos que eles gostariam de comprar e a empresa não disponibiliza. Conforme citado pelos clientes na questão 8, a empresa tem um mix de produtos muito pequeno, o que representa um ponto fraco. Os clientes gostariam de encontrar os seguintes produtos: sagu, lentilha, ervilha, amendoim, feijão branco, feijão carioca, feijão vermelho, canjica, canjiquinha, farinha de mandioca, massa. Além de ter esses produtos empacotados, eles sugerem que os mesmos sejam vendidos a granel pois é um mercado pouco explorado e a empresa conseguiria vender esses produtos a granel para restaurantes e fruteiras, além de vender os empacotados para os supermercados. Esses produtos citados acima, foram sugeridos pelo fato da alta procura por parte do consumidor final, sendo assim, teriam uma boa aceitação de mercado se a empresa vendesse os mesmos. A empresa deve estudar as possibilidades para abrir esses novos produtos em sua linha. O gestor também cita em sua resposta de número 5 sobre ampliar o mix de produtos quando a empresa for transferida para o espaço maior. Essa variável pode ser considerada como uma oportunidade para a Miotto Alimentos.

**Questão 14: Quais sugestões poderiam ser indicadas para a empresa?**

**C1:** Hoje não tenho nenhuma sugestão, a gente é bem atendido, a não ser ampliar o mix como foi falado na questão anterior.

Pulverizar mais o produto, aonde tiver uma porta de um mercadinho, colocar o nosso produto lá, que é o caso da Fritz e Frida, porque eles, aonde tiver uma porta, vai ter um produto deles lá. Pensar em ações para pulverizar mais a marca, e entrar em novos clientes.

**C2:** A sugestão seria tentar abrir esses novos produtos, seria bom para os dois lados, com um mix maior de produtos.

**C3:** Até o momento não tenho nenhuma sugestão, apenas esse fato de colocar mais tipos de feijão. Ou talvez dar um jeito de conseguir mais prazo com o fornecedor de vocês para conseguir me passar um prazo maior também.

**C4:** Hoje a nossa dificuldade com a empresa Miotto é a questão do preço, se houvesse um preço um pouco melhor, a gente iria ganhar mais na quantidade, ou seja, aumentar a produção e diminuir o preço, seriam esses os fatores da sugestão.

**C5:** Uma sugestão seria abrir mais produtos como foi falado anteriormente, no restante está tudo certo.

A questão 14 pede ao cliente se ele tem alguma sugestão para a empresa. Como citado anteriormente na questão sobre a variedade de produtos, nessa questão os clientes sugerem que a empresa abra novas linhas de produtos, uma outra sugestão que se destaca é ideia de pulverizar mais o produto, ou seja, colocar os produtos da Miotto alimentos em qualquer mercado que tiver, por mais pequeno que for, pois atualmente a empresa só realiza entrega quando a venda representar uma quantidade consideravelmente grande, sendo assim, a empresa deixa de lado os mercados menores. Se a empresa conseguisse atender qualquer mercado por menor que seja, ela estaria divulgando mais a marca, pois aqueles clientes que só compram em mercados menores talvez não tenham a possibilidade de visualizar a marca Miotto Alimentos. Essa variável pode ser considerada como uma oportunidade para a empresa.

#### 4.2.2 Entrevistas com os fornecedores

As pesquisas com os fornecedores da empresa Miotto Alimentos foram realizadas por meio de entrevistas com dois (2) fornecedores, que são os principais com que a empresa negocia. Foram aplicadas dez (10) perguntas para os mesmos.

**Questão 1: Em relação ao atendimento do comprador da Miotto Alimentos, o que você acha?**

**F1:** Faz um bom tempo já que a nossa empresa tem um relacionamento com a Miotto, mas em relação ao atendimento do comprador é tranquilo, sempre ocorreu tudo certo, nós temos uma parceria muito boa.

**F2:** Sempre ocorreu tudo certo, conforme o combinado, sem nenhum tipo de problema.

A questão 1 questiona os fornecedores referente ao atendimento do comprador da empresa Miotto Alimentos. Assim como os clientes estão satisfeitos com o atendimento do vendedor da empresa, os fornecedores também estão satisfeitos com o atendimento do comprador da empresa. Observa-se que o atendimento que leva o cliente a comprar os produtos da Miotto Alimentos conforme respostas da questão 1, é um dos fatores que fazem os fornecedores a negociarem com a empresa. Sendo assim a empresa deve aproveitar esse fator para criar uma rede de relacionamentos cada vez maior. Isso faz com que essa variável seja considerada um ponto forte para a empresa.

**Questão 2: O que você acha do atendimento no geral, oferecido pela empresa?**

**F1:** Como falamos na questão anterior, o atendimento no geral da empresa segue na mesma linha do atendimento do comprador, nós temos uma parceria boa com a Miotto, não tenho reclamação nenhuma a respeito do atendimento.

**F2:** Está tranquilo, está tão bom quanto a relação do comprador, nossa parceria é boa.

A questão 2 pede ao fornecedor sobre o atendimento no geral oferecido pela empresa. Conforme a resposta da questão anterior a essa, os fornecedores se demonstram satisfeitos com

o atendimento no geral oferecido pela empresa, assim como os clientes se demonstraram satisfeitos nas suas respostas da questão 3. O que torna essa variável um ponto forte para a empresa.

### **Questão 3: Em relação a entrega/logística dos produtos qual sua opinião?**

**F1:** Em todas as negociações até hoje não ocorreu nenhum problema, sempre foi combinado o dia e o horário de carregamento, e essa data sempre foi respeitada.

**F2:** Sempre tudo certo, sem problema nenhum, a empresa sempre cumpre o combinado conosco.

A questão 3 realizada com os fornecedores pede sobre a entrega/logística dos produtos. Assim como os clientes responderam na questão 4, os fornecedores estão satisfeitos com a entrega/logística dos produtos. Porém essa logística realizada com os fornecedores é sempre através de terceiros, sendo assim, o problema de pouca capacidade na quantidade que o caminhão carrega como foi citado na questão 4 por um cliente, não acontece com os fornecedores. Essa variável pode ser considerada um ponto forte para a Miotto Alimentos.

### **Questão 4: Qual sua opinião em relação ao preço pago pelos produtos?**

**F1:** Hoje a empresa está pagando o preço de mercado, não é um preço exagerado, é um preço que fica bom para Miotto e para nós também, acho que é um preço justo para ambos os lados.

**F2:** Em relação ao preço pago eu acho que está bom, porque nós sempre negociamos o preço antes, é um preço que fica competitivo para a Miotto e fica bom para a nossa empresa também, então quanto a isso está tudo certo.

A questão 4 tem relação ao preço pago pelos produtos. Os fornecedores demonstraram satisfação em suas respostas, pois a empresa sempre cumpre com o combinado entre as partes, e conforme citado, o preço sempre é combinado antes de realizar o negócio. A empresa faz suas negociações baseadas no preço atual de mercado, com isso as ambos os lados se beneficiam. Essa variável pode ser considerada um ponto forte para a Miotto Alimentos

**Questão 5: Quanto ao prazo e forma de pagamento fornecedor oferecido pela Miotto Alimentos, o que você acha?**

**F1:** Até hoje, tudo ocorreu conforme o combinado na questão do prazo, o pagamento varia de 7 à 15 dias, está excelente. A empresa sempre honra seus compromissos.

**F2:** A forma de pagamento e o prazo estão excelente como foi falado a respeito do preço, a empresa sempre cumpriu com o combinado, dependendo da negociação, as vezes o pagamento é feito à vista, as vezes em 30 dias, tudo depende de cada negociação.

A questão 5 pergunta sobre o prazo de pagamento com que o fornecedor é pago. De acordo com as respostas, os fornecedores estão satisfeitos, a empresa sempre honra com seus compromissos e com o combinado, o prazo sempre é combinado antes da negociação e varia entre 7 e 30 dias. Nessa questão observa-se melhor porque alguns clientes reclamam na questão 5 referente ao prazo oferecido pela Miotto Alimentos, devido ao curto prazo que a Miotto Alimentos paga seus fornecedores, a empresa precisa trabalhar com um prazo que não comprometa o seu giro. Essa variável pode ser considerada como um ponto forte para a empresa.

**Questão 6: O que você acha da qualidade dos produtos oferecidos pela Miotto Alimentos?**

**F1:** A qualidade é excelente, não tenho nenhuma crítica quanto a isso. Eu recomendo manter sempre essa qualidade.

**F2:** Eu acho a qualidade boa, não vejo problema nenhum quanto a isso, a empresa só tende a crescer se continuar com a qualidade de hoje.

A questão 6 pede a respeito da qualidade dos produtos oferecidos pela Miotto Alimentos. A qualidade é citada na questão 1 respondidas pelos clientes como fator principal responsável pela venda, assim como nessa questão os fornecedores também demonstram contentamento a respeito da qualidade. O gestor também comenta em sua resposta de número 3, quando fala que a empresa tem uma boa qualidade, e que o foco da empresa sempre foi

oferecer produtos de qualidade. Essa variável pode ser considerada um ponto forte para a Miotto Alimentos.

**Questão 7: Quais são as oportunidades no setor alimentício na sua percepção?**

**F1:** Hoje eu vejo a maior oportunidade na questão dos hortifrúti, essa linha está crescendo muito, culturas diferenciadas, tipo assim: (sair das commodities - soja milho e trigo), e todos esses alimentos diferenciados devem ter qualidade para oferecer aos clientes, o cenário da aveia branca cresceu muito nos últimos anos e ainda está crescendo, esse produto também é ótimo para se explorar, pois ainda tem muito mercado para isso. Temos que acompanhar o cenário global, que está puxando a venda de alimentos que tenham relação com a saúde e bem estar pessoal, um exemplo disso são os alimentos com mais fibras. A mídia está influenciando muito esse negócio da saúde, e com isso vai puxando o setor alimentício para esse lado também, acredito que as empresas devem aproveitar de alguma forma essa oportunidade. Outra oportunidade que eu vejo é o bom atendimento ao cliente, com ética e respeito, muitas empresas não enxergam isso, enxergam apenas o lucro da venda, por isso temos esse ponto para nos diferenciar da concorrência, mesmo que isso leve mais tempo, que seja um trabalho mais demorado, mas com um trabalho bem feito a longo prazo tem ótimos resultados.

**F2:** Uma oportunidade é sempre manter o produto com qualidade, para se diferenciar das muitas outras empresas que não tem, outra oportunidade seria ter uma capacidade de armazenagem grande para guardar mais produto e ter o mesmo disponível o ano inteiro, para poder fazer um preço melhor e ser mais competitivo, não ficar refém do mercado, de repente até aproveitar uma oportunidade para obter um lucro maior em determinada época do ano. Outra oportunidade que percebo é, se a empresa tem dinheiro para comprar à vista as mercadorias, para barganhar preço e conseguir competir mais no mercado, pois o que eu vejo com essa questão da crise, é o produtor mais cauteloso e desconfiado em relação a garantia de recebimento da sua produção, isso faz com que ele prefira vender seu produto mais barato para uma empresa que pague a vista, ao invés de ficar na dúvida de recebimento de uma empresa que pediu prazo para pagar. Vejo isso como uma boa forma de se tornar mais competitivo no mercado, é claro que, a empresa tem que ter o capital disponível para isso.

A questão 7 pede para o fornecedor quais são as oportunidades do setor alimentício em sua percepção. De acordo com a percepção dos fornecedores, a linha de hortifrúti, aveia

branca e outros alimentos que tenham relação com saúde e bem estar pessoal, há muito mercado para ser ainda explorado, a própria mídia está focando nisso, o que gera uma tendência, nesse caso ainda pouco explorada. Assim como foi citado pelos clientes na questão 13 sobre sugestões de produtos, nessa questão identifica-se outros produtos que a empresa pode trabalhar e não foram citados anteriormente. Um outro ponto citado é a capacidade de armazenagem, a empresa que tem uma capacidade de armazenagem boa, consegue ter o produto disponível o ano inteiro, consegue aproveitar oportunidade para obter um lucro maior em determinado período e também se manter mais competitiva. Essa parte está ligada a questão 4 respondida pelo gestor e à questão 6 respondida pelos funcionários, quando eles se referem a falta de espaço físico para estocagem. Todos esses aspectos representam oportunidades para a Miotto Alimentos.

#### **Questão 8: Quais são as ameaças no setor alimentício na sua percepção?**

**F1:** Nós fizemos algumas negociações com base no dólar, e a situação é a seguinte, não estamos apavorados com isso, mas também não acreditando e nem duvidando, estamos sendo mais cautelosos. Alguns bancos querem transformar os juros que antes eram em dólar, transformar em reais. Sabendo dessa medida que os bancos querem tomar, a percepção que a gente tem é que o dólar vai baixar, e os bancos estão fazendo isso porque é melhor para eles, e temos que ficar alertas nessa parte. Nós dependemos muito do clima, isso também é uma ameaça. A concorrência desleal é outro ponto que também sempre interfere um pouco o nosso mercado, por exemplo, nós negociamos com um produtor a preço “x” e questão de um dia para o outro, aparece nosso concorrente no mesmo produtor e convence ele a vender a um preço um pouco mais alto, eu acho que as empresas deveriam ter a ética de respeitar os negócios que já forma tratados com outra empresa. Outra questão é a inadimplência, devido ao aumento da inadimplência em relação à essa crise que estamos presenciando, nossos fornecedores reduziram os prazos para a nossa empresa, e a nossa empresa teve que reduzir os prazos para nossos clientes. Com isso tivemos que selecionar nossos clientes, muitas vezes solicitamos o pagamento antecipado para evitar calote, e reduzindo o prazo para nossos clientes bons, isso é uma corrente que vai puxando todas as empresas, e obrigando elas a tomarem essas medidas se quiserem sobreviver no mercado.

**F2:** O clima influencia diretamente no nosso setor, a variação de preço oscila muito dependendo da oferta e demanda. Referente a questão econômica do país, a nossa empresa até

agora não sentiu muito impacto, porque o que influencia nossos preços e vendas é a lei da demanda e oferta de produtos. Mas nesse ponto vejo que a política agrícola do nosso país não é muito boa. Todos os produtos que trabalhamos hoje tem uma liquidez garantida. Porém esse ano estamos mais atentos na questão da inadimplência que aumentou bastante, estamos diminuindo prazos para os nossos clientes, e muitas vezes exigindo pagamento a vista dependendo da situação.

A questão 8 refere-se as ameaças do setor alimentício na percepção do fornecedor. Alguns dos fatores citados como ameaça pelos clientes na questão 12 e pelos gestores na questão 1, se repetem aqui com os citados pelos fornecedores, que são entre eles a variação do dólar, que está fazendo com que os preços mudem constantemente. A inadimplência devido a situação econômica atual do país, que está afetando a confiança das negociações e diminuindo prazos de pagamentos entre as empresa. O clima interfere diretamente na quantidade e qualidade da produção, o que faz com que o preço altere devido a quantidade produzida causada pelas condições ambientais. A concorrência desleal, que muitas vezes exercem preços muito abaixo do mercado prejudicando as outras. Todos esses fatores são considerados ameaças para a empresa.

**Questão 9: Que produto você gostaria de comprar da Miotto Alimentos, que não encontra hoje?**

**F1:** Hoje a gente comercializa vários tipos de feijão, talvez a empresa possa empacotar essas outras variedades, ou algum tipo de alimento voltado para a saúde como foi falado anteriormente, acho que seria essa minha sugestão.

**F2:** Hoje nós comercializamos apenas soja, milho, trigo e feijão. Eu não tenho um conhecimento do mercado final de produtos empacotados, não saberia dizer ao certo que produtos giram mais.

A questão 9 pede quais produtos os fornecedores gostariam de comprar da Miotto Alimentos. Apesar dos fornecedores entrevistados nunca terem comprado os produtos da Miotto alimentos, a não ser amostras que os mesmos receberam devido ao relacionamento comercial, eles sugerem que a empresa venda mais tipos de feijões e que trabalhe com produtos relacionados a saúde e bem estar. Os clientes também citaram na questão 13, alguns

produtos que gostariam de comprar da Miotto Alimentos, essas questões devem ser analisadas com atenção pela empresa pois ambas contém sugestões que são muito valiosas para a Miotto Alimentos. Essa variável pode ser considerada uma oportunidade para a empresa.

#### **Questão 10: Quais sugestões poderiam ser indicadas para a empresa?**

**F1:** Hoje eu não tenho nenhuma sugestão específica para Miotto, o que eu digo é que, toda empresa que busca aperfeiçoamento e crescimento, sempre terá coisas para mudar para conseguir evoluir, e quem está disposto a isso vai encontrando os caminhos certos.

**F2:** Até o momento não teria uma sugestão para a Miotto. Uma questão que foi falada anteriormente que poderia melhorar é o pagamento, se a empresa tiver capacidade, fazer o pagamento a vista, isso daria uma vantagem competitiva para ela.

A questão 10 refere-se à possíveis sugestões que os fornecedores teriam para a empresa. Os fornecedores não demonstraram nenhum tipo de sugestão para a empresa devido ao fato de nunca ocorrer nenhum tipo de problema nas negociações. Sendo assim essa questão não teve fatos relevantes para serem identificados com variáveis a serem destacadas.

#### **4.2.3 Entrevista com os funcionários**

A pesquisa realizada com os funcionários da empresa Miotto Alimentos foi realizada através de uma entrevista individual aplicada por uma pessoa escolhida pelo acadêmico que está realizando o presente estudo. O acadêmico não aplicou a pesquisa pois é filho do gestor e, sendo assim, os mesmos poderiam não se sentir à vontade para responder às perguntas. Foram realizadas nove (9) perguntas para os funcionários

#### **Questão 1: O que você acha das condições de trabalho, jornada de trabalho e carga horária?**

**F1:** Eu acho bom, está ótimo. Nós de manhã nós trabalhamos das 7:30 às 11:30 e na parte da tarde das 13:00 às 17:50, e não trabalhamos aos sábados.

**F2:** A carga horária eu acho tranquilo, nós trabalhamos de segunda à sexta. As vezes acontece desvio de função.

**F3:** É tranquilo trabalhar aqui, a jornada e carga horária são justas.

A questão 1 pede aos funcionários a respeito da jornada de trabalho e carga horaria. De acordo com as respostas, todos estão satisfeitos e se sentem bem no local de trabalho Isso proporciona para a empresa geração de valor em capital social ao longo do tempo. Essa variável pode ser classificada como um ponto forte para a empresa.

**Questão 2: Quanto ao salário e benefícios oferecidos pela empresa, você está satisfeito?**

**F1:** O salário é bom, estou a um ano e meio na empresa, não houve aumento ainda, mas atende minhas expectativas.

**F2:** O serviço é tranquilo, estou satisfeito com meu salário.

**F3:** Sim, estou satisfeito.

A questão 2 refere-se ao salário e benefícios oferecidos pela empresa aos funcionários. Todos eles demonstram satisfação com o salário e benefícios. Essa variável pode ser considerada um ponto forte da empresa.

**Questão 3: A respeito das tarefas, você consegue executar conforme solicitadas? O que poderia ser feito para melhorar?**

**F1:** Consigo fazer tranquilo o que é solicitado. A única coisa que eu vejo que poderia melhorar depende da questão do tempo, vender em cidades maiores, para aumentar o volume de vendas.

**F2:** Sim, consigo executar conforme o solicitado. Poderia ter mais um pouco mais de organização por parte do estoque, prever um pouco mais o que vai ser vendido para não chegar em cima da hora e o serviço ficar muito corrido.

**F3:** Consigo fazer tudo o que é solicitado. Uma sugestão com eu faço entregas, seria ter um auxiliar para me ajudar com as entregas

A questão 3 pede aos funcionários se conseguem executar as tarefas necessárias e se eles tem alguma sugestão de melhoria para a empresa. A respeito das tarefas, todos estão conseguindo executar o que é solicitado tranquilamente, o que faz essa variável ser um ponto forte. Mas a respeito das sugestões, eles sugerem que se tenha um controle e uma previsibilidade de estoques melhores. Como o gestor cita em sua resposta número 4, a empresa não consegue estocar o necessário devido à falta de espaço, justificando assim esse fator citado pelos funcionários. Até o momento atual esse fator pode ser considerado como um ponto fraco para a Miotto Alimentos.

**Questão 4: Como é a sua relação com os colegas de trabalho e gerencia?**

**F1:** A relação é ótima, sem problemas nenhum, eu comecei aqui primeiro e indiquei os dois colegas meus para trabalhar aqui.

**F2:** É boa, tudo tranquilo.

**F3:** Melhor impossível, não tem problema nenhum.

A questão 4 pede a respeito da relação entre colegas e gestores. Todos indicam uma boa relação e estão satisfeitos com isso. O gestor cita em sua resposta de número 4, que a empresa sempre busca manter um bom relacionamento com os funcionários, para que os mesmos se sintam bem exercendo a função deles. O que faz dessa variável um ponto forte para a empresa.

**Questão 5: Qual função você gostaria de exercer na empresa futuramente? Tendo em vista as novas instalações e o projeto de crescimento?**

**F1:** Eu gostaria de ser vendedor, até para conseguir ganhar mais e pagar meus estudos (em Ed. física). Eu já trabalhei de vendedor em uma agropecuária, então eu tenho um pouco conhecimento de como funciona o processo de vendas.

**F2:** Eu entrei na empresa, já pensando em ser motorista, o gestor falou que vai precisar de um motorista futuramente. É isso que eu quero.

**F3:** Eu gostaria de ser vendedor, me dou bem com todo mundo. Acredito que me sairia bem nessa área de vendas.

A questão 5 pede para os funcionários que função eles gostariam de exercer na empresa futuramente. Dois deles responderam que gostariam de ser vendedores enquanto um gostaria de ser motorista de caminhão. Tendo em vista a resposta do gestor número 2, quando ele comenta a respeito da troca de endereço para um espaço maior na cidade vizinha, a empresa precisará de mais funcionários, pensando nisso a empresa pode preparar os atuais funcionários sim, para serem vendedores, pois os mesmo já tem um conhecimento de todo o processo da empresa, o que fará com que eles já tenham conhecimentos e argumentos para explicar como a empresa funciona pra os possíveis futuros clientes atendidos por eles. Com a preparação necessária com cursos eles tem grandes chances de serem bons vendedores e gerar valor para a empresa.

#### **Questão 6: Tem alguma sugestão de melhoria para a empresa?**

**F1:** Acho que teria que ter mais espaço para estoque, enfardadeira, mais maquinário para agilizar os processos. Aqui um problema que tem é o calor, é muito quente no verão.

**F2:** Eu acho que seria legal fazer algum tipo de confraternização, que no caso nunca foi feito na empresa, isso é bom para nos conhecermos melhor e ter amizade

**F3:** Tem dias que é muito quente, o calor prejudica o trabalho, talvez deixar a área mais ventilada.

A questão 6 pede que os funcionários sugestionem alguma melhoria para empresa. As sugestões foram aumentar o número de máquinas para agilizar os processos, essa sugestão volta ao ponto da falta de espaço físico citado na questão anterior, falta espaço tanto na questão de estoques como na questão de espaço para instalação de mais maquinários. O calor é um ponto que deve ser resolvido pela empresa para melhorar as condições de trabalho, como o gestor cita que preza pelo bem estar dos funcionários, a empresa deve dar a devida

atenção a isso. Outro ponto que a empresa deve dar atenção é realizar confraternização entre as pessoas que trabalham na empresa, conforme sugerido pelos funcionários, essa questão também é muito importante para reforçar o clima organizacional e o bom relacionamento entre todos da empresa. Essas variáveis podem ser consideradas todas como um ponto fraco da empresa.

### **Questão 7: A empresa oferece algum tipo de treinamento?**

**F1:** A empresa não oferece treinamento, quando eu comecei a trabalhar aqui, os próprios gestores me ensinaram como trabalhar com as máquinas, e com o tempo fui aprendendo cada vez mais. Colocando a mão mesmo.

**F2:** Desde quando eu entrei aqui na empresa não fiz nenhum tipo de treinamento, eu fui aprendendo com os colegas de trabalho e com o gestor, aprendi a trabalhar com as máquinas no dia-a-dia da empresa.

**F3:** Não oferece nenhum tipo de treinamento, eu fui aprendendo aos poucos, no dia-a-dia trabalhando.

A questão 7 pede se a empresa disponibiliza de algum tipo de treinamento. A empresa não oferece nenhum tipo de treinamento específico, devido aos maquinários terem sido instalados pelo próprio gestor, o mesmo ensina os funcionários à operarem as máquinas. A empresa poderia sim fornecer algum tipo de treinamento, talvez criar manuais de operação para cada máquina, até mesmo pensando nas novas instalações conforme o gestor cita na questão 2, futuramente o gestor não terá esse tempo para ensinar todos os funcionários. Essa variável pode ser considerada como um ponto fraco da Miotto Alimentos.

### **Questão 8: Existe alguma forma de avaliação de desempenho na empresa?**

**F1:** Nunca foi feito até hoje nenhum tipo de avaliação. Acho que seria interessante ter para saber como estou trabalhando.

**F2:** Nunca foi feita nenhuma avaliação desde que eu estou aqui, mas acho que seria interessante ter.

**F3:** Não existe avaliação, acho que seria interessante, pois já trabalhei em uma empresa que faziam essa avaliação.

A questão 8 pede se existe avaliação de desempenho. Todos citaram que nunca houve avaliação de desempenho na empresa, mas acham que seria importante ter. A empresa praticando a avaliação de desempenho, iria fortalecer a questão do bem estar no trabalho e do clima organizacional, pois assim os funcionários saberiam o que estão fazendo de bom e o que eles precisam melhorar. Essa variável pode ser considerada um ponto fraco da empresa.

### **Questão 9: A legislação trabalhista é cumprida?**

**F1:** Acredito que sim, está tudo certo nessa parte.

**F2:** Sim é cumprida, a empresa fornece os EPIs certinhos, as vezes eu não uso as botas pelo fato de ser muito calor, mas no restante está tudo certo.

**F3:** Sim, tudo certo.

A questão 9 é sobre a legislação trabalhista. Sim a legislação trabalhista é cumprida e todos se demostram satisfeitos com essa questão. A empresa fornece a carteira assinada para todos os trabalhadores e paga todos seus direitos. Essa variável pode ser considerada um ponto forte para a empresa.

#### **4.2.4 Pesquisa com os gestores**

A pesquisa realizada com o gestor da empresa Miotto Alimentos foi realizada através de uma entrevista individual aplicada por uma pessoa escolhida pelo acadêmico que está realizando o presente estudo. O acadêmico não aplicou a pesquisa pois é filho do gestor e, sendo assim, o mesmo poderia não se sentir à vontade para responder às perguntas. Foram realizadas cinco (5) perguntas para o gestor.

**Questão 1: Quais as ameaças que podem levar a empresa a uma situação desfavorável, a uma estagnação ou paralisação de suas atividades?**

Falta de matéria prima, pode impactar muito, devido ao clima e principalmente a falta de política agrícola bem definida no país, os estoques reguladores sumiram. O governo está incentivando o plantio da soja, e a nossa dificuldade hoje está em encontrar feijão preto e com qualidade. Existe um mercado que eu vejo, muito grande ainda para ser explorado, o que está faltando hoje é matéria prima, devido a essa falta de matéria prima está havendo mais procura por parte do cliente à nossa empresa, isso sinaliza que é uma falta no geral, nunca houve uma procura tão grande como esse ano e como esse último mês de setembro. Nos anos anteriores nós comprávamos a quantidade que a empresa precisava, e conseguíamos matéria prima o ano todo, esse foi o único ano em 9 anos de empresa que aconteceu essa falta de matéria prima, e isso está sendo um problema.

Outro problema que está acontecendo é o desaparecimento de pequenos produtores aqui na nossa região, quando a empresa iniciou suas atividades, a maior parte da matéria prima chegava até a empresa devido a esses produtores menores, isso fazia com que a empresa tivesse um custo menor em relação a compra e logística. Hoje a nossa empresa depende de grandes produtores, ficamos reféns deles de certa forma.

A fidelização do produtor também desapareceu com o pequeno produtor, pois hoje os grandes produtores seguem a lei da oferta e procura, ou seja, a empresa que ofertar mais leva, como se fosse um leilão, isso dificulta muito as negociações.

Hoje temos pouco espaço para capacidade de estoque, o que nos faz ter um mix baixo de produtos em nossa linha, nos falta estrutura para atender todas as necessidades que o mercado está sinalizando para nós.

Tem a questão da inadimplência que estamos sentindo, hoje precisamos ter um cuidado maior na hora de vender para novos clientes e estamos reduzindo prazos para nossos clientes mais antigos.

A questão 1 pede as gestor quais ameaças em sua percepção que existem no setor alimentício. O gestor cita sobre a falta de matéria prima que está acontecendo devido ao clima e a falta de política agrícola bem definida no país, essa mesma questão é observada da resposta número 8 dos fornecedores, quando eles falam a respeito dos mesmos fatores, reforçando a ideia do gestor, essa é a variável que mais interfere, pois prejudica desde o produtor até o cliente que paga um preço mais caro no supermercado. O gestor também comenta sobre o desaparecimento de pequenos produtores, isso faz com que a empresa fique na mão de grandes produtores, sendo assim é mais difícil de barganhar preço e conseguir

prazo para pagamento. A falta de espaço físico que foi comentada na questão 6 pelos funcionários, tanto para estocagem quanto para instalação de mais maquinários para agilizar os processos, o gestor também cita esse problema na presente questão.

**Questão 2: Quais são as oportunidades que poderiam levar a empresa a uma melhor posição competitiva ou a resultados positivos?**

Hoje a nossa empresa precisa ter uma garantia de matéria prima, pela alta procura que está tendo por parte de clientes. Talvez tivéssemos que fazer um trabalho específico com técnicos agrícolas (para auxiliar e instruir os produtores, suprir suas necessidade na hora do plantio e colheita) pensando dessa forma para tentar criar um relacionamento e parceria sólidos, tendo assim essa garantia de matéria prima, claro que isso leva tempo até se obter bons resultados.

Nós conseguimos a concessão de um pavilhão de 1500m<sup>2</sup> (ponto forte) em Dr. Ricardo (cidade vizinha, que fica à 11Km de distância) com isenção de aluguel por 20 anos, esse espaço é 5 vezes maior do espaço que temos hoje, então essa é uma grande oportunidade para nossa empresa, com isso a empresa poderá produzir se chegar na capacidade máxima 20 vezes mais do que faz hoje, mas inicialmente acredito que vai aumentar instantaneamente em torno de 4 à 5 vezes.

Outro ponto que fará a empresa crescer é abrir novas linhas de produtos, ampliar o mix, pois em cada época do ano existem produtos que vendem mais que outros, dessa forma, não ficamos dependentes dos pouco produtos que temos hoje, com isso conseguimos suprir melhor as necessidades de nossos clientes, consolidando cada vez mais nossa empresa no mercado.

Eu comecei a empresa sem pesquisa nenhuma, apenas com a cara e a coragem, mas hoje a gente está se organizando e enxergando a empresa de forma diferente, eu penso que precisamos criar uma boa parceria e relacionamento com nossos empregados, clientes e fornecedores. Vejo isso como um diferencial que está faltando em muitas empresas hoje.

A questão 2 pede quais as oportunidades presentes no setor alimentício na percepção do gestor. De acordo com o gestor, a empresa poderia desenvolver um trabalho com técnicos agrícola para ter maior garantia de matéria prima, isso seria uma ação para ser tomada pensando em obter os resultados a longo prazo. Abrir mais produtos em sua linha é outro fator que o gestor enxerga como oportunidade e os clientes reforçam essa ideia quando responderam a questão 13, falando sobre os produtos que eles gostariam de comprar da

Miotto Alimentos indicando sugestões. O gestor cita também que a empresa conseguiu a concessão de um pavilhão da prefeitura 5 vezes maior que o espaço atual e com isenção de aluguel, isso fará com que a empresa resolva seu problema de falta de espaço, conseguindo abrir novas linhas de produtos e instalar mais máquinas para agilizar os processos, como foi sugerido pelos clientes e funcionários.

**Questão 3: Quais são os pontos fortes (ambiente interno) que podem favorecer a empresa no ambiente competitivo?**

Um ponto forte que eu vejo, e tenho retorno dos nossos clientes, é na questão da qualidade e pontualidade, a gente dá o suporte necessário que o cliente precisa, nós resolvemos o problema do cliente, pois tem muita empresa que não faz isso.

Outro ponto forte eu acho que é o relacionamento que a gente tem com os empregados, nós tentamos fazer com que eles se sintam o melhor possível exercendo o trabalho que eles fazem aqui na empresa

A questão 3 pede ao gestor quais os pontos fortes da empresa. Assim como foi citado pelos clientes na questão 1 (como sendo um dos fatores essenciais) e pelos fornecedores na questão 6, o gestor volta a falar nessa questão sobre a boa qualidade, o bom atendimento e relacionamento que a empresa tem. Ele comenta também sobre dar valor aos funcionários para que se sintam bem em seu local de trabalho. Isso gera valor para a empresa e fortalece a marca.

**Questão 4: Quais são os pontos fracos (ambiente interno) que podem prejudicar seus resultados organizacionais?**

Um ponto fraco é o espaço físico que a empresa tem hoje, não temos como trabalhar com muito estoque por causa desse espaço. Com o volume que estamos vendendo hoje nós precisamos ter um espaço para estoque 5 vezes maior de produto a granel, pois hoje precisamos beneficiar o produto para vir um novo lote. E isso faz com que haja um certo impedimento de crescimento.

A questão 4 pede ao gestor quais os pontos fracos da empresa. Ele cita o espaço físico pequeno para armazenagem como principal ponto fraco, da mesma forma que os funcionários

falam a respeito da falta de estoque na questão 6. Essa variável pode ser considerada um ponto fraco, até a empresa se mudar para o endereço novo conforme citado na questão 1 respondida pelo gestor.

**Questão 5: Quais ações poderiam ser tomadas para a empresa se tornar mais competitiva no mercado?**

Hoje se a empresa investisse mais em divulgação da marca, com certeza iríamos vender muito mais, mas vem aquela questão que foi falada anteriormente da falta de espaço para conseguir atender toda essa demanda. Hoje nós temos uma certa divulgação (pequena) e já conseguimos colher bons resultados.

Outra ação que vai tornar a empresa mais competitiva é a troca de endereço para o espaço maior que está sendo construído, lá vamos poder abrir um mix maior de produtos e trabalhar com um estoque maior, sem falar que teremos mais pessoas qualificadas trabalhando conosco.

A questão 5 refere-se as ações que trariam melhorias para a empresa. O gestor cita que a empresa poderia divulgar mais a marca de seus produtos, é claro que, se a empresa divulgar mais a marca, com certeza precisará de mais espaço para estocagem e produção, sendo assim, quando a empresa mudar para o novo espaço, essa variável será uma ótima oportunidade para a Miotto Alimentos.

#### 4.2.5 Análise SWOT

Após realizar as pesquisas com 5 clientes, 2 fornecedores, 3 funcionários e com o gestor da empresa, foi feita a tabulação dos dados coletados para a obtenção dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do ambiente externo.

A seguir são demonstrados os dados diagnosticados na pesquisa, divididos em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Quadro 3 – Análise do Ambiente Interno e Externo

Itens	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
ATENDIMENTO NO GERAL	X			
ATENDIMENTO DO VENDEDOR	X			
ATENDIMENTO DO COMPRADOR	X			
QUALIDADE DOS PRODUTOS	X			
MARCA DOS PRODUTOS	X			
PONTUALIDADE DA ENTREGA	X			
CONFIABILIDADE DAS NEGOCIAÇÕES	X			
BOM RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	X			
VENDEDOR COM BOM CONHECIMENTO DO PRODUTO	X			
BOA COMUNICAÇÃO ENTRE VENDEDOR E ENTREGADOR	X			
FORMAS DE PAGAMENTO	X			
EMBALAGEM	X			
POLÍTICA DE TROCA	X			
ENTREGA/LOGÍSTICA	X			
PREÇO PAGO PELA MERCADORIA	X			
PRAZO E FORMA DE PAGAMENTO PARA FORNECEDOR	X			
CONDIÇÕES DE TRABALHO, JORNADA DE TRABALHO E CARGO HORARIA	X			
SALÁRIO	X			
RELAÇÃO COLEGAS DE TRABALHO E GERÊNCIA	X			
LEGISLAÇÃO TRABALHISTA	X			
CAPACIDADE NO VOLUME DE ENTREGAS (CAMINHÃO PEQUENO)		X		
PRAZO DE PAGAMENTO		X		
MIX DE PRODUTOS		X		
CONTROLE DE ESTOQUE		X		
FALTA DE MAQUINÁRIO PARA AGILIZAR OS PROCESSOS		X		
CALOR NO AMBIENTE DE TRABALHO		X		
TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS		X		
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		X		
ESPAÇO FÍSICO		X		
CAPACIDADE DE ESTOCAGEM		X		
VENDER PRODUTOS MAIS BARATOS			X	
AUMENTO DA VENDA DE CESTAS BÁSICAS			X	

EMPACOTAR SAGU, LENTILHA, ERVILHA, AMENDOIM, FEIJÃO BRANCO, FEIJÃO CARIOCA, FEIJÃO VERMELHO, CANJICA, CANJIQUINHA, FARINHA DE MANDIOCA, MASSA.			X	
EMPACOTAR O AMENDOIM EM PACOTES DE 400G			X	
VENDER ESSES PRODUTOS A GRANEL			X	
PULVERIZAR MAIS O PRODUTO			X	
AMPLIAR O MIX DE PRODUTOS			X	
COMERCIALIZAÇÃO DE HORTIFRÚTIS			X	
COMERCIALIZAÇÃO DE AVEIA BRANCA			X	
COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS COM RELAÇÃO À SAÚDE E BEM ESTAR PESSOAL			X	
CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM			X	
TRABALHAR COM TÉCNICOS AGRÍCOLAS			X	
CONCESSÃO DE UM PAVILHÃO DE 1500M <sup>2</sup>			X	
NOVAS LINHAS DE PRODUTOS			X	
DIVULGAÇÃO DA MARCA			X	
MUDANÇA DE ENDEREÇO			X	
INDÚSTRIA				X
DESEMPREGO				X
INADIMPLÊNCIA				X
DÓLAR				X
IMPOSTOS				X
ECONOMIA DO PAÍS				X
ENTRADA DE PRODUTOS IMPORTADOS				X
CLIMA				X
CONCORRÊNCIA DESLEAL				X
CRISE				X
VARIAÇÃO DE PREÇO				X
FALTA DE POLÍTICA AGRÍCOLA NO PAÍS				X
FALTA DE MATÉRIA PRIMA				X
DESAPARECIMENTO DE PEQUENOS PRODUTORES				X
POUCO ESPAÇO PARA ESTOQUE				X

Fonte: Dados de pesquisa (2016)

#### 4.2.6 Indicadores de Posicionamento

Nesta parte serão apresentados alguns quadros demonstrando os indicadores de posicionamento encontrados na pesquisa.

Quadro 4 – Variáveis Externas

VARIÁVEIS EXTERNAS			
OPORTUNIDADES	1	5	9
Vender produtos mais baratos	X		
Aumento da venda de cestas básicas		X	
Empacotar Sagu, Lentilha, Ervilha, Amendoim, Feijão branco, Feijão carioca, Feijão vermelho, Canjica, Canjiquinha, Farinha de mandioca, Massa.			X
Empacotar o amendoim em pacotes de 400g	X		
Distribuir os produtos em mercados mais pequenos		X	

Comercialização de Hortifrútiis	X		
Comercialização de Aveia branca	X		
Comercialização de alimentos com relação à saúde e bem estar pessoal	X		
Trabalhar com técnicos agrícolas		X	
Concessão de um pavilhão de 1500m <sup>2</sup>			X
<b>Total de oportunidades</b>			<b>38</b>
<b>AMEAÇAS</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>
Inadimplência			X
Dólar		X	
Impostos		X	
Economia do país		X	
Entrada de produtos importados		X	
Clima			X
Concorrência desleal		X	
Crise econômica do país		X	
Variação de preço			X
Falta de política agrícola no país			X
Desaparecimento de pequenos produtores		X	
Falta de matéria prima			X
<b>Total de ameaças</b>			<b>80</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Quadro 5 – Variáveis Internas

<b>VARIÁVEIS INTERNAS</b>			
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>
Atendimento no geral			X
Atendimento do vendedor			X
Atendimento do comprador			X
Qualidade dos Produtos			X
Marca dos Produtos			X
Pontualidade da entrega			X
Confiabilidade das negociações			X
Bom relacionamento com o cliente			X
Boa comunicação entre vendedor e entregador			X
Formas de pagamento			X
Embalagem			X
Política de troca			X
Entrega/logística		X	
Preço pago pela mercadoria		X	
Prazo de pagamento para fornecedores		X	
Formas de pagamento para fornecedores		X	
Condições de trabalho			X
Jornada de trabalho			X
Carga horária de trabalho			X
Salário		X	
Relação colegas de trabalho e gerência			X
Legislação trabalhista		X	
<b>Total de Pontos Fortes</b>			<b>174</b>

PONTOS FRACOS	1	5	9
Capacidade no volume de entregas (caminhão pequeno)	X		
Prazo de pagamento		X	
Mix de produtos			X
Pouco espaço para estoque			X
Divulgação da marca			X
Controle de estoque		X	
Falta de maquinário para agilizar os processos		X	
Calor no ambiente de trabalho			X
Treinamento dos funcionários		X	
Avaliação de desempenho		X	
Espaço físico			X
Capacidade de estocagem			X
<b>Total de Pontos Fracos</b>			<b>76</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

#### 4.2.7 Postura estratégica identificada

Com base nos resultados encontrados na presente pesquisa, a empresa Miotto Alimentos se encontra na postura estratégica de manutenção, sendo que apresenta mais pontos fortes e ameaças, conforme demonstra a tabela a seguir:

Quadro 6 - Postura Estratégica.

			ANÁLISE INTERNA		
			PREDOMINÂNCIA DE		
			PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES	
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	80	76	174
		OPORTUNIDADES	38	Sobrevivência	<b>Manutenção</b>
				Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2007, p.121)

A estratégia de manutenção para Oliveira (2007, p. 186), “é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação

prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças”. A empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, mas também possui uma série de pontos fortes que a possibilitam continuar sobrevivendo e manter sua posição atual. Para isso, a empresa deverá maximizar os seus pontos fortes bem como minimizar os pontos fracos, diante disso a empresa poderá continuar investindo, mas de maneira moderada (OLIVEIRA, 2007, p. 186).

Para Oliveira (2007, p. 186), a postura de estratégia de manutenção apresenta como estratégia três formas:

1. Estratégia de estabilidade: busca a manutenção de um estado de equilíbrio entre os setores da empresa;
2. Estratégia de nicho: a empresa busca focar e dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas;
3. Estratégia de especialização: a empresa busca conquistar ou manter liderança no mercado.

#### **4.2.8 Plano de Ação**

O plano de ação permite que a empresa consiga colocar em prática seus objetivos estratégicos, demonstrando o que deve ser feito; quem deve fazer; o porquê que tem de ser feito; onde fazer; quando e como fazer e quanto custa a ação referente a essa estratégia. O quadro a seguir apresenta o plano de ação elaborado para a Miotto Alimentos referente aos pontos fracos que foram encontrados com a realização da pesquisa.

<b>WHAT?</b> O que?	<b>WHO?</b> Quem?	<b>WHY?</b> Por quê?	<b>WHERE?</b> Onde?	<b>WHEN?</b> Quando?	<b>HOW?</b> Como?	<b>HOW MANY?</b> Quanto Custa?
1- CAPACIDADE NO VOLUME DE ENTREGAS	Administração da Miotto Alimentos	Porque o atual caminhão da empresa é pequeno, e não tem a capacidade necessária para atender a demanda dos clientes maiores, tendo que realizar mais que uma viagem encarecendo assim o custo do transporte.	Na empresa Miotto Alimentos	A partir de Janeiro de 2017	1-Avaliar as necessidades de logística da empresa e o perfil de veículo necessário. 2- Analisar as condições financeiras da empresa para adquirir um caminhão maior, ou trocar o atual por um caminhão maior. 3- Analisar a viabilidade de financiamento para aquisição de um caminhão maior. 4- Analisar a possibilidade da empresa terceirizar o frete.	- A orçar várias possibilidades
2- PRAZO DE PAGAMENTO	Administração da Miotto Alimentos	Porque o prazo de pagamento é curto devido as respostas dos clientes, e porque contribuirá para um possível aumento nas vendas.	Na empresa Miotto Alimentos	A partir de Janeiro de 2017	1- Analisar a liquidez da empresa para identificar a possibilidade de aumentar o prazo de recebimento das mercadorias, sem comprometer a saúde da empresa. 2- Tentar negociar um prazo maior com os produtores e empresas que fornecem a matéria prima.	- A orçar.
3- MIX DE	Administração	Porque o mix de	Na empresa	A partir de	1- Será analisada as sugestões dos	- A orçar o

<p><b>PRODUTOS</b></p>	<p>da Miotto Alimentos</p>	<p>produtos atual da Miotto Alimentos é pequeno, conta com apenas 3 produtos. E porque os clientes teriam mais opções de itens para comprar da empresa, possibilitando assim uma divulgação e abrangência maior da marca.</p>	<p>Miotto Alimentos</p>	<p>Janeiro de 2017</p>	<p>clientes em relação aos produtos mais vendidos na linha alimentícia presentes neste trabalho. Para ter uma maior garantia de aceitação desses produtos pelo consumidor.  2- Analisar as condições financeiras da empresa para investimentos em novas embalagens e produtos.  3- Pesquisar empresas que desenvolvam embalagens com um design atrativo.  4- Pesquisar fornecedores desses possíveis novos produtos.  5- Pesquisar o nível de rentabilidade desses possíveis novos produtos.</p>	<p>desenvolvimento de novos designs de embalagens e orçar o custo da fabricação das mesmas.</p>
<p><b>WHAT?</b> O que?</p>	<p><b>WHO?</b> Quem?</p>	<p><b>WHY?</b> Por quê?</p>	<p><b>WHERE?</b> Onde?</p>	<p><b>WHEN?</b> Quando?</p>	<p><b>HOW?</b> Como?</p>	<p><b>HOW MANY?</b> Quanto Custa?</p>
<p>4- CONTROLE DE ESTOQUE</p>	<p>Administração da Miotto Alimentos</p>	<p>Porque o controle de estoque é feito informalmente e porque a empresa tem um sistema para realizar esse controle e não utiliza. Esse controle contribuirá para ter uma maior previsibilidade e organização.</p>	<p>Na empresa Miotto Alimentos</p>	<p>A partir de Janeiro de 2017</p>	<p>1- Alimentar o sistema gerencial corretamente com entradas e saídas de mercadorias.  2- Criar regras para que esse controle seja de fato cumprido.</p>	<p>- A orçar.</p>
<p><b>WHAT?</b> O que?</p>	<p><b>WHO?</b> Quem?</p>	<p><b>WHY?</b> Por quê?</p>	<p><b>WHERE?</b> Onde?</p>	<p><b>WHEN?</b> Quando?</p>	<p><b>HOW?</b> Como?</p>	<p><b>HOW MANY?</b> Quanto Custa?</p>

5- FALTA DE MAQUINÁRIO PARA AGILIZAR OS PROCESSOS	Administração da Miotto Alimentos	Porque com a demanda que a Miotto Alimentos tem atualmente, a empresa está deixando de vender mais devido aos processos serem demorados para suprir toda essa demanda.	Na empresa Miotto Alimentos	A partir de Janeiro de 2017	<p>1- Fazer a transição da empresa para o novo espaço físico citado pelo gestor, para ser possível instalar mais máquinas.</p> <p>2- Estudar o layout de produção e o fluxo produtivo mais adequado para o futuro espaço.</p> <p>3- Analisar as condições financeiras da empresa para aquisição de novos maquinários e mais modernos.</p> <p>4- Analisar a viabilidade de possíveis linhas específicas de financiamento para aquisição das máquinas.</p> <p>5- Analisar a viabilidade de possível financiamento direto com as empresas fabricantes de maquinários.</p> <p>6- Pesquisar empresas do mesmo segmento inativas para possível aquisição do maquinário.</p>	Quanto Custa? - A orçar
6- CALOR NO AMBIENTE DE TRABALHO	Administração da Miotto Alimentos	Porque em dias mais quentes é muito calor no ambiente interno da empresa, para assim os funcionários se sentirem bem exercendo suas funções.	Na empresa Miotto Alimentos	A partir de Janeiro de 2017	<p><b>WHY?</b> Por quê?</p> <p><b>WHERE?</b> Onde?</p> <p><b>WHEN?</b> Quando?</p> <p><b>HOW?</b> Como?</p>	<b>HOW MANY?</b> Quanto Custa? - A orçar
					<p>1-Realizar um projeto para a estrutura nova, onde haja um bom sistema de ventilação.</p> <p>2- Instalar ventiladores em locais de maior calor.</p> <p>3- Pensar em um sistema de exaustão acoplado no telhado para circulação do ar.</p>	

<b>WHAT? O que?</b>	<b>WHO? Quem?</b>	<b>WHY? Por quê?</b>	<b>WHERE? Onde?</b>	<b>WHEN? Quando?</b>	<b>HOW? Como?</b>	<b>HOW MANY? Quanto Custa?</b>
7- TREINAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	Administração da Miotto Alimentos	Porque atualmente a empresa não realiza nenhum tipo de treinamento, e isso traria benefícios para a empresa, como, diminuir o risco de acidente no trabalho e possíveis danos nos maquinários	Na empresa Miotto Alimentos	A partir de Janeiro de 2017	1- Programar um dia específico para treinamento operacional, dessa forma, o funcionário saberá exatamente como cada máquina funciona e como deixar o produto com a qualidade ideal. 2- Contratar um técnico especializado para dar o treinamento corretamente.	- A orçar
8- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Administração da Miotto Alimentos	Porque a empresa não realiza avaliação de desempenho, mas devido as respostas dos funcionários eles acham importante e gostariam que tivesse.	Na empresa Miotto Alimentos	A partir de Janeiro de 2017	1- Reservar pelo menos um dia por mês para fazer uma reunião com os funcionários para tratar a respeito desse assunto. 2- Realizar um avaliação de 180°, pois é a que mais se adapta com a situação atual da empresa.	- A orçar
9- ESPAÇO FÍSICO	Administração da Miotto Alimentos.	Porque atualmente a empresa encontra-se com uma estrutura pequena, e deixa de	Na empresa Miotto Alimentos	A partir de Janeiro de 2017	1- De acordo com a resposta do gestor, se mudando para o novo espaço concedido pela prefeitura de Dr. Ricardo.	- A orçar

<b>WHAT?</b> O que?	<b>WHO?</b> Quem?	<b>WHY?</b> Por quê?	<b>WHERE?</b> Onde?	<b>WHEN?</b> Quando?	<b>HOW?</b> Como?	<b>HOW MANY?</b> Quanto Custa?
10- CAPACIDADE DE ESTOCAGEM	Administração da Miotto Alimentos	Porque o espaço físico da Miotto Alimentos é pequeno, sendo assim a empresa deixa de fazer vários negócios que poderiam trazer mais lucros para a mesma. Isso aumentaria o volume de produção e de vendas da empresa	Na empresa Miotto Alimentos	A partir de Janeiro de 2017	1- De acordo com a resposta do gestor, se mudando para o novo espaço concedido pela prefeitura de Dr. Ricardo. 2- Projetar e analisar estrutura física e layout de produção, identificando quais melhores formas para aumentar a capacidade de estocagem.	- A orçar
		fazer vários negócios devido à falta de capacidade para armazenamento e estoque. A empresa pode aumentar muito suas vendas se tiver um espaço físico maior, poderá também instalar mais maquinários para agilizar os processos.			2- Projetar e analisar estrutura física e layout de produção, identificando qual a melhor forma para aproveitamento desse novo espaço.	

**Quadro 7** - Plano de ação

**Fonte:** Dados Primários

### 4.3 SUGESTÕES PARA A EMPRESA

Analisando a atual realidade da empresa, verifica-se que ela está bem posicionada no mercado, mas também observa-se alguns pontos que podem ser modificados e melhorados, sendo assim, apresenta-se a seguir algumas sugestões para a Miotto Alimentos, que se forem colocadas em prática só proporcionarão melhorias para o desempenho de suas atividades. Utilizar os pontos fortes para criar mais oportunidades e procurar diminuir as ameaças existentes. E utilizar os pontos fracos para colocar em prática o plano de ação.

- 1) O atendimento oferecido pela empresa foi identificado como um ponto forte, mas a empresa sempre pode melhorar e deve se manter em constante evolução no que diz respeito ao atendimento, pois sempre irá existir alguma forma de se diferenciar da concorrência oferecendo um atendimento personalizado. Uma boa alternativa está na criação de meios que ofereçam maior interação com o cliente, para assim a empresa poder entender melhor o que realmente o cliente quer e identificar suas necessidades ou até mesmo, criar alguma necessidade.
- 2) A qualidade dos produtos da empresa considera-se um ponto forte, sendo assim a empresa deve aproveitar-se desse ponto para reforça-lo ainda mais, como por exemplo, frisando a qualidade na hora de apresentar o produto, e na hora de realizar algum tipo de divulgação de marketing.
- 3) A marca dos produtos considera-se um ponto forte, pois todas as respostas das entrevistas com clientes e fornecedores demonstraram grande aceitação e satisfação, no que diz respeito a apresentação, ao design do logotipo, ao design geral da embalagem. Esse é outro ponto que a empresa poderá aproveitar para reforçar sua força na hora da venda e no marketing.
- 4) Pontualidade na entrega dos produtos considerou-se um ponto forte, pois a empresa cumpre com o horário combinado, independentemente se esse horário é fora da jornada de trabalho ou se é no fim de semana, a empresa se adapta as necessidades dos clientes. Esse ponto reforça a questão do atendimento ser um ponto forte. Sabendo disso a empresa deve qualificar ainda mais seus motoristas para continuarem pontuais e empenhados.
- 5) Confiabilidade das negociações considerou-se como um ponto forte, pelo fato da empresa ter adquirido ao longo do tempo de trabalho a confiança dos clientes, de certa forma que, alguns clientes adiantam o pagamento antes de receberem a

mercadoria, e pelo fato do trabalho ser honesto, de cumprir com o combinado e dar o suporte que o cliente necessita. Sendo assim a empresa deve sempre ter o cuidado necessário para que isso continue sendo realizado, e aprimorar-se cada dia mais com treinamentos para fortalecer esse e todos outros valores que geram essa confiança.

- 6) Bom relacionamento com o cliente também foi considerado como um ponto forte, todos os pontos citados anteriormente reforçam e geram esse bom atendimento que a empresa tem com o cliente. A empresa deve fornecer cursos que façam com que todos os vendedores e funcionários possam atender cada vez melhor os clientes.
- 7) Boa comunicação entre vendedor e entregador considerou-se um ponto forte, pois de acordo com as respostas dos clientes, os vendedores de algumas empresas prometem algo para o cliente e o entregador não fica sabendo, já na Miotto Alimentos existe essa troca de informações que é muito importante também para reforçar o bom atendimento ao cliente, conforme citado anteriormente. Com isso, a empresa poderá criar canais de comunicação facilitadores, para vendedor e entregador trocarem informações e darem o suporte acima da média que o cliente espera.
- 8) As formas de pagamento foram consideradas como um ponto forte, pois a empresa oferece pagamento em cheque de terceiros, cheques próprios e boleto bancário, mas com isso a empresa deve manter-se atenta na questão da inadimplência, que será discutido nas sugestões abaixo. A empresa deve fazer uma consulta prévia para saber como está a situação econômica do cliente, armazenando essas informações em seu banco de dados, principalmente para novos clientes.
- 9) A embalagem considerou-se um ponto forte, pelo fato da empresa ter desenvolvido e investido em uma produtora especializada em embalagens para desenvolver as de seus produtos, sugere-se que para os futuros novos produtos, a empresa também desenvolva as embalagens com esse produtora.
- 10) A política de troca da empresa considerou-se um ponto forte, pois a mesma realiza a troca da mercadoria quando ocorrer qualquer problema, isso novamente reforça o bom atendimento ao cliente e deve ser mantido ao longo da história da Miotto Alimentos. A empresa sempre deve frisar para o cliente sobre essa política de troca, pois isso pode ser decisivo na hora da compra.
- 11) A entrega/logística dos produtos considera-se um ponto forte, pois a empresa se adapta as necessidades dos clientes, cumprindo com o prazo combinado e

realizando a entrega no horário que for melhor para o cliente, independentemente se for fora da jornada de trabalho. Esse é mais um ponto que a empresa deve manter, e qualificar seus motoristas para continuarem trabalhando dessa forma, pois isso gera um diferencial competitivo para a mesma.

- 12) O preço pago pela mercadoria considera-se como um ponto forte, pelo fato da empresa sempre pagar seus fornecedores um preço justo em relação ao mercado. Para a empresa ter sucesso, precisa continuar valorizando seus fornecedores.
- 13) Prazo de pagamento em relação aos fornecedores considera-se um ponto forte, pois a empresa geralmente paga a matéria prima à vista, ou em no máximo em 21 dias. A empresa deve estudar a possibilidade de conseguir um prazo maior com seus fornecedores, para dessa forma repassar esse prazo para seus clientes, amentando assim suas vendas.
- 14) Formas de pagamento para fornecedores também foi considerado um ponto forte, pois a empresa paga com boletos ou depósito bancário. Se a empresa sempre cumprir com seus compromissos, conseqüentemente criará cada dia mais confiança entre as partes. Sendo assim, a empresa deve sempre ter um bom controle de suas contas a pagar para não perder essa confiança.
- 15) Salário considerou-se como um ponto forte, pois todos os funcionários estão satisfeitos e dizem que o salário é justo pelo trabalho que exercem. Sendo assim a empresa deve manter esse ponto, sempre que possível valorizar o funcionário da melhor forma possível. A empresa poderá criar uma forma de remuneração extra, um bônus, como forma de agradecimento pelo funcionário estar se esforçando ou se destacando de alguma forma.
- 16) A relação com os colegas de trabalho e gerencia também considerou-se como um ponto forte, pois a empresa tem o cuidado de sempre manter um espírito de família e equipe entre todos. Sendo assim, o gestor deve sempre estar aberto para conversar com os funcionários e receber sugestões ou críticas que possam fazer a empresa evoluir.
- 17) Vender produtos mais baratos foi considerado como uma oportunidade, nesse momento de crise que o país está passando. Mas em relação a resposta do gestor, a empresa tem seu foco em vender produtos de alta qualidade não em baixo preço, sendo assim, acredito que seja melhor para a empresa manter a excelente qualidade mesmo que o preço não seja tão baixo, e trabalhar mais para buscar o consumidor que está disposto a pagar por esse produto de qualidade.

- 18) O aumento de venda das cestas básicas foi identificado como uma oportunidade, pois o consumidor economiza uma quantia razoavelmente boa ao comprar essas cestas, no lugar de, ir até o supermercado e comprar cada item separadamente. Essa poderia ser uma alternativa boa para a empresa comprar os itens diretamente das indústrias e montar essas cestas para fazer vendas diretas para o consumidor, gerando mais faturamento e lucro para a empresa, e fornecendo produtos com preços mais satisfatórios para o consumidor final.
- 19) Empacotar os seguintes tipos de produtos: Sagu, Lentilha, Ervilha, Amendoim, Feijão branco, Feijão carioca, Feijão vermelho, Canjica, Canjiquinha, Farinha de mandioca, Massa. É uma oportunidade para a empresa, pois os clientes pedem esses tipos de produtos, e a empresa terá uma variedade maior para oferecer aos seus clientes, contando também, que a empresa terá maior visibilidade na prateleira do supermercado ao ter vários produtos com a sua marca estampada na embalagem. Sendo assim, a empresa só terá benefícios ao comercializar os produtos citados, sempre fazendo uma avaliação de investimentos e retorno. A empresa deverá estudar o quanto será necessário investir e em que período do ano é mais propício para o novo produto.
- 20) Distribuir os produtos em mercados menores, considerou-se como oportunidade para a empresa, pois hoje os principais clientes são atacados e mercados maiores. A empresa deve estudar a possibilidade para fazer a venda direta para eliminar o intermediário, conseguindo assim, aumentar seu lucro e reduzir o preço do produto para o consumidor final, ou seja, a mesma torna-se mais competitiva.
- 21) Comercialização de hortifrúti foi considerado como uma oportunidade, mas nesse caso, a empresa terá que mudar seu foco, sem contar, que esses produtos são altamente perecíveis, inviabilizando esse negócio para a Miotto Alimentos.
- 22) Comercialização de aveia branca considerou-se como uma oportunidade, nesse caso, a empresa deve estudar quais são os consumidores desse produto, e analisar qual será a rentabilidade que o mesmo trará para a empresa.
- 23) Comercialização de alimentos focados na saúde e bem estar pessoal, considerou-se como uma oportunidade, apesar desses tipos de alimentos terem forte relação com academias, a empresa poderia se beneficiar dessa ideia investindo na divulgação dos seus produtos com um apelo de marketing focado nessa parte. Vejo essa ideia como um investimento a ser feito no longo prazo.

- 24) Trabalhar com técnicos agrícolas considerou-se uma oportunidade, pois se a empresa investir em suporte para os produtores no que diz respeito ao cultivo dos grãos comercializados, ou seja, desde o plantio até a colheita, a mesma terá uma garantia maior de matéria prima, podendo também ter um controle maior em relação a qualidade desse produto, pois o mesmo recebeu a atenção necessária. Essa ideia poderá ser aplicada quando a empresa estiver com um porte maior a ponto de incluir esse trabalho em seu orçamento.
- 25) Concessão de um pavilhão de 1500m<sup>2</sup> é uma oportunidade, na qual a empresa, poderá eliminar vários de seus pontos fracos, transformando-os em pontos fortes, como por exemplo, a falta de espaço para estocagem e instalação de novas máquinas para agilizar os processos, são problemas que desaparecerão com a transição para o novo espaço. A empresa também irá gerar mais empregos e mais retorno para o município, será um benefício mútuo.
- 26) O desemprego considerou-se como ameaça, pois gera um risco de inadimplência maior, sendo assim, a empresa deverá ter mais cuidado na hora das negociações, principalmente com clientes novos, sempre realizando consultas prévias para saber da realidade econômica do novo possível cliente. E também verificar constantemente clientes mais antigos, criando um banco de dados com esse tipo de informação. Dessa forma a empresa se mantém saudável no mercado.
- 27) A inadimplência conforme citado na sugestão anterior também foi considerada como ameaça, e não é só devido ao desemprego que ela ocorre, mas sim por empresas mal organizadas financeiramente e até mesmo de má fé. Sendo assim a Miotto Alimentos deve ter um cuidado grande com essa questão e sempre coletar o máximo de informações possíveis antes de realizar um novo negócio, para dessa forma não deixar a empresa economicamente negativa.
- 28) O dólar foi considerado uma ameaça, pois pode elevar ou diminuir os preços de produtos importados, a empresa deve estar atenta a isso, tendo em vista que, se tiver um estoque considerável, poderá ter prejuízos ou até mesmo aproveitar-se do momento de mercado para ter um lucro maior. No caso da Miotto Alimentos atualmente, apenas a pipoca já foi adquirida de importadores, sendo assim, a empresa deve trabalhar com baixo estoque desse produto, para diminuir o risco.
- 29) Os impostos foram considerados como ameaça. Tendo em vista esta questão a empresa deve comunicar-se com seu contador, para o mesmo dar assistência

necessária, e mostrar qual a forma de tributação mais adequada para ser adotada pela empresa.

- 30) O clima considerou-se como uma ameaça, pois influencia diretamente no volume de produção e na qualidade do feijão, milho para pipoca e do girassol. Se o clima não for favorável com a época de produção da matéria prima, ocorre a falta de produto e conseqüentemente o aumento do preço do mesmo, foi o que aconteceu na última safra. A empresa deve trabalhar com um mix de produtos maior conforme citado no plano de ação 5W2H para não ficar dependente apenas desses três produtos que podem ser facilmente afetados pelo clima.
- 31) A concorrência desleal considerou-se como ameaça, pelo fato de existirem empresas que vendem produtos prometendo qualidade com preço baixo, e que na verdade o que o produto realmente tem, é apenas o preço baixo. Essas empresas aparecem e desaparecem do mercado com várias marcas diferentes, tirando uma fatia das vendas da Miotto Alimentos quando prometem qualidade e preço. Sendo assim a Miotto Alimentos precisará investir em marketing para que isso não afete tanto a marca.
- 32) A crise econômica do país foi considerada como um ameaça. Pois o maior motivo dessa crise é a falta de credibilidade, sendo assim, a maior parte das empresas estão aguardando o momento em que se tenha mais certeza do que vai acontecer, para fazer novos investimentos ou comprar uma quantidade maior de matéria prima, enquanto isso, a economia fica de certa forma paralisada. Nesse caso, a Miotto Alimentos deve ficar atenta as reações do mercado, para não arcar com possíveis prejuízos em relação as negociações.
- 33) A variação de preço foi considerada uma ameaça, isso ocorre devido ao clima, a essa crise de credibilidade conforme comentado anteriormente e a falta de política agrícola comentada a seguir. Com isso temos novamente a questão de que a empresa deve trabalhar com pouco estoque, para evitar correr riscos desnecessários no atual momento.
- 34) A falta de política agrícola no país foi considerada uma ameaça, pois o país não investe em infraestrutura e nem em tecnologia para evitar o desperdício da matéria prima na hora do transporte, o pior é que não existe uma política econômica que favoreça o setor e que garanta um preço mínimo para o produtor. Esse é o principal fator que influencia na variação do preço, e faz com que a negociação seja praticamente um leilão. Sendo assim, a empresa deve comprar a matéria prima

na medida certa em relação a sua projeção de vendas mensal, tendo sempre em vista, a garantia de conseguir repassar o preço para o consumidor.

- 35) Desaparecimento de pequenos produtores considerou-se uma ameaça, pois alguns anos atrás a empresa conseguia diminuir seus custos com transporte e conseguia também um prazo de pagamento maior, pelo fato desses pequenos produtores que hoje já não existem mais, estarem perto da empresa e por terem confiança devido ao longo período de relacionamento. Hoje a empresa está refém dos grandes produtores. Sendo assim, a empresa criar confiança com os mesmos, para tentar futuramente negociar um prazo maior de pagamento.
- 36) A falta de matéria prima considerou-se como uma ameaça, isso devido aos fatos que foram anteriormente comentados que são, o clima e a falta de política agrícola no país, esse fator também influencia muito na variação dos preços. Como foi sugerido no plano de ação, se a empresa tivesse um mix maior de produtos, a mesmo consegue suprir a sazonalidade de um produto com outro, sem que isso tenha um grande impacto em seu faturamento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como a sociedade no geral vem passando por constantes transformações ao longo dos anos, com o ambiente organizacional de uma empresa não é diferente, exigindo que as mesmas tenham cada vez mais flexibilidade e planejamento para se adaptar as mudanças e evoluir no que diz respeito a competitividade de mercado.

O planejamento estratégico é um fator determinante para o sucesso das empresas. Ele possibilita que as empresas entendam melhor o mercado em que estão atuando, bem como melhora a capacidade organizacional e administrativa da mesma.

Com o planejamento estratégico, é possível ter uma visão clara e precisa da empresa no geral, bem como identificar os pontos fortes e fracos presentes no ambiente interno da empresa, as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo.

A empresa Miotto Alimentos está enfrentando algumas dificuldades por não possuir um controle interno bem organizado, em relação aos aspectos comerciais, financeiros e logísticos. Sendo assim, a empresa fica impossibilitada de saber o resultado exato que está obtendo com suas operações. Por esse motivo, e principalmente por ser a empresa onde trabalho, que leva o sobrenome da minha família, realizei este estudo, com o objetivo de reorganizar a empresa visando sua produtividade e crescimento constante.

De acordo com os resultados obtidos neste estudo realizado com os clientes, fornecedores, funcionários e gestor, verifica-se que a empresa possui muitos pontos fortes, que devem ser mantidos e aperfeiçoados constantemente, para que possam contribuir cada vez mais para o desenvolvimento da empresa.

Em relação as oportunidades identificadas, a empresa só tem a ganhar ao se aproveitar deste estudo para analisa-las e usufruir das chances de crescimento que o estudo demonstra.

Quanto aos pontos fracos identificados, a empresa precisa colocar em prática o plano de ação, rever onde estão seus erros e falhas, e elimina-los para que futuramente se tornem pontos favoráveis para a empresa.

Este estudo, realizado na Miotto Alimentos, atingiu seu objetivo, pois foi possível, através da percepção dos clientes, fornecedores, funcionários e do gestor, identificar os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças da empresa, além de demonstrar alguns aspectos e sugestões em que a empresa está atendendo as expectativas dos clientes e funcionários, bem como no que está deixando a desejar.

Enfim, todo este estudo exigiu muita dedicação, esforço e tempo, mas com certeza teve um valor muito grande em relação ao aprendizado, evolução pessoal e novos conhecimentos adquiridos. O planejamento estratégico será uma ferramenta fundamental para o sucesso da Miotto Alimentos, com ele a empresa terá informações necessárias para tomar suas decisões futuras com mais clareza.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Tradução: Aline Evers. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BAPTISTA Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016. [livro eletrônico] Disponível em:< [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521630470/cfi/6/2\[;vnd.vst.idref=cover\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521630470/cfi/6/2[;vnd.vst.idref=cover])> Acesso em: 28 maio 2016.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. Tradução: Midori Yamamoto. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. [livro eletrônico] Disponível em:< [http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051565/pages/\\_1](http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051565/pages/_1)> Acesso em: 28 maio 2016.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. Tradução: Flavio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. [livro eletrônico] Disponível em:< [http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918949/pages/\\_1](http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918949/pages/_1)> Acesso em: 28 maio 2016.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010. [livro eletrônico] Disponível em:< <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478408/cfi/0!/4/2@100:0.00>> Acesso em: 28 maio 2016.

HAMPTON, David. R.. **Administração: processos administrativos**. Tradução: André Olympio Mosselman Du Chenory Castro. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

IRELAND Duane, R.; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. 10. ed. Tradução: Foco Traduções. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton: na prática**. 11.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 6.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011. [livro eletrônico] Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484942/cfi/0!/4/2@100:0.00>> Acesso em: 28 maio 2016.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Tradução: James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RANCICH FILHO, Nestor Alberto; VANIN, Jorge Alexandre. **Administração Estratégica**. Curitiba: InterSaberes, 2013. [livro eletrônico] Disponível em: < <http://upf.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582127162/pages/-2>>. Acesso em: 08 maio 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão dissertações e estudos de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal. **Evolução histórica do conhecimento em estratégia**. Disponível em:

<[http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula\\_evolucao-da-estrategia.pdf](http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula_evolucao-da-estrategia.pdf)>  
Acesso em: 17 jul. 2016.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Tradução: Alves Calado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. [livro eletrônico] Disponível em: <  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522469833/cfi/0!/4/4@0.00:0.0>> Acesso em: 12 ago 2016.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. Tradução: Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNEL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA COM CLIENTES



1. Quais fatores fazem você comprar os produtos da Miotto Alimentos?
2. Em relação ao atendimento do vendedor da Miotto Alimentos, o que você acha?
3. O que você acha do atendimento no geral, oferecido pela empresa?
4. Em relação a entrega/logística dos produtos qual sua opinião?
5. Quanto ao prazo de pagamento oferecido pela Miotto Alimentos, o que você acha?
6. Quanto as formas de pagamento oferecidas pela Miotto Alimentos, o que você acha?
7. O que você acha da qualidade dos produtos oferecidos pela Miotto Alimentos?
8. Quanto a variedade de produtos que a empresa oferece, qual sua opinião?
9. Qual sua opinião em relação a embalagem dos produtos?
10. O que você acha da política de troca oferecida pela Miotto Alimentos?
11. Quais são as oportunidades no setor alimentício na sua percepção?
12. Quais são as ameaças no setor alimentício na sua percepção?
13. Que produto você gostaria de comprar da Miotto Alimentos, que não encontra hoje?
14. Quais sugestões poderiam ser indicadas para a empresa?

## APÊNDICE B – ENTREVISTA COM FORNECEDORES



1. Em relação ao atendimento do comprador da Miotto Alimentos, o que você acha?
2. O que você acha do atendimento no geral, oferecido pela empresa?
3. Em relação a entrega/logística dos produtos qual sua opinião?
4. Qual sua opinião em relação ao preço pago pelos produtos?
5. Quanto ao prazo e forma de pagamento oferecido pela Miotto Alimentos, o que você acha?
6. O que você acha da qualidade dos produtos oferecidos pela Miotto Alimentos?
7. Quais são as oportunidades no setor alimentício na sua percepção?
8. Quais são as ameaças no setor alimentício na sua percepção?
9. Que produto você gostaria de comprar da Miotto Alimentos, que não encontra hoje?
10. Quais sugestões poderiam ser indicadas para a empresa?

## APÊNDICE C – ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS



1. O que você acha das condições de trabalho, jornada de trabalho e carga horária?
2. Quanto seu salário e benefícios oferecidos pela empresa, você está satisfeito?
3. A respeito das tarefas, você consegue executar conforme solicitadas? O que
4. Como é a sua relação com os colegas de trabalho e gerencia?
5. Qual função você gostaria de exercer na empresa futuramente? Tendo em vista as novas instalações e o projeto de crescimento?
6. Tem alguma sugestão de melhoria para a empresa?
7. A empresa oferece algum tipo de treinamento?
8. Existe alguma forma de avaliação de desempenho na empresa?
9. A legislação trabalhista é cumprida?

## APÊNDICE D – ENTREVISTA COM O GESTOR



1. Quais as ameaças que podem levar a empresa a uma situação desfavorável, a uma estagnação ou paralisação de suas atividades?
2. Quais são as oportunidades que poderiam levar a empresa a uma melhor posição competitiva ou a resultados positivos?
3. Quais são os pontos fortes (ambiente interno) que podem favorecer a empresa no ambiente competitivo?
4. Quais são os pontos fracos (ambiente interno) que podem prejudicar seus resultados organizacionais?
5. Quais ações poderiam ser tomadas para a empresa se tornar mais competitiva no mercado?